

## **PROCESSUS D'INDIVIDUATION, ETHIQUE ET PRAGMATISME.**

*A la recherche de fondements théoriques pour appréhender la firme partenariale*

**Yvan RENOU** (LEPII-Grenoble II)<sup>1</sup>  
**Michel RENAULT** (CREM-Rennes I)<sup>2</sup>

### **Résumé**

*Cet article vise à fournir une appréhension renouvelée de la firme partenariale en partant des divers travaux existants et en les soumettant à une analyse critique, tant du point de vue de la caractérisation empirique de l'objet traité que de son appréhension théorique. La thèse défendue est que le recours à l'approche pragmatique ouvre d'intéressantes perspectives afin de surmonter les insuffisances dont témoigne la théorie des droits de propriété, principale théorie mobilisée afin d'appréhender la firme partenariale. On montre en particulier que les fondations théoriques sur lesquelles s'est construite l'approche pragmatique permettent de rendre compte de comportements « éthiques » : en insistant sur le nécessaire processus d'individuation auquel donne lieu toute situation « problématique », cette approche invite à mettre l'accent sur la construction – de manière endogène et concertée – de principes de justice entre acteurs participant à un même processus de décision.*

### **Abstract**

*This article aims at providing a new stakeholder theory of the firm which overcomes the limits of the main approach that is generally mobilised to understand the modern corporation : the property rights approach. It is argued that the theoretical foundations provided by the pragmatism appear to be very useful to understand the ethical behaviour of social actors when the decision process is distributed : by insisting on the process of individuation that arises when the situation becomes « problematic », this approach succeeds in taking into account the building of principles of justice between actors of a same corporation.*

**Mots clés :** firme partenariale, pragmatisme, processus d'individuation, Economie Fondée sur la Connaissance.

---

<sup>1</sup> Laboratoire d'Economie de la Production et de l'Intégration Internationale ;  
Correspondance : [yvan.renou@upmf-grenoble.fr](mailto:yvan.renou@upmf-grenoble.fr).

<sup>2</sup> Centre de Recherches en Economie et Management ;  
Correspondance : [michel.renault@univ-rennes1.fr](mailto:michel.renault@univ-rennes1.fr).

## INTRODUCTION

Même si le débat s'inscrit dans une longue tradition historique qui remonte jusqu'au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle [Demoustier et Rousselière, 2006], on assiste aujourd'hui à une recrudescence – en économie mais aussi et surtout au sein des sciences de gestion – de travaux s'interrogeant sur la nature de la firme en tant que forme institutionnelle singulière et en particulier sur les modalités de coordination qui doivent en assurer une bonne « gouvernance »<sup>3</sup>. L'émergence de nouvelles formes organisationnelles telles que les réseaux d'entreprises a ainsi initié une remise en cause des théories traditionnelles de la firme (en particulier de la conception « actionnariale » de cette dernière) et a débouché sur diverses tentatives théoriques afin de fonder une théorie alternative (plus « partenariale ») de la firme<sup>4</sup>. Dans une même perspective, l'insertion des firmes au sein d'espaces économiques et sociaux multiples dont les acteurs manifestent à leur égard des attentes diversifiées et parfois contradictoires rend nécessaire un renouvellement des interrogations sur la définition des firmes et de leurs frontières. Les attentes d'ordre « moral » prennent dans ce cadre une résonance particulière. Si de nombreux auteurs ont par le passé insisté sur la nécessité de principes « moraux » afin d'organiser efficacement la coordination des acteurs économiques<sup>5</sup>, l'avènement d'un nouveau courant théorique au sein des sciences de gestion nous apparaît significatif dans la mesure où il tente de se situer à l'intersection de deux types de considérations (normatives et empiriques) et de les articuler au sein d'un cadre analytique cohérent [Hosmer, 2005]. De manière plus fondamentale, ces divers travaux nous semblent intéressants car, malgré leur caractère éclectique (tant dans leurs présupposés théoriques que dans leur méthodologie), ils tentent de se fédérer afin de servir une même ambition : reconstruire une théorie de la firme qui permette de rendre compte à la fois de l'interdépendance des « parties prenantes » et des ordres (en particulier économique et moral) au sein des économies contemporaines<sup>6</sup>.

Il nous semble que ce que mettent en cause ces diverses conceptions de la firme « partenariale » est le passage d'une conception « atomistique » [Buchholz et Rosenthal ; 1997, 2005] de la firme à une conception plus « relationnelle » ou « transactionnelle » de cette dernière<sup>7</sup>. Ainsi, comme le notent A. Béji-Bécheur et F. Bensebaa, « aucune organisation ne peut exister isolément de la société ou de son environnement et la société est en relation avec les institutions la constituant. L'entreprise est par conséquent un objet social, agissant dans la société, au contact d'autres agents opérant de manière identique. Il n'y a pas ainsi d'entités

---

<sup>3</sup> Une première version de ce texte a bénéficié des remarques constructives de deux rapporteurs. Nous demeurons seuls responsables des erreurs ou omissions involontaires qu'il pourrait contenir.

<sup>4</sup> Voir en particulier Freeman [1984], Donaldson et Preston [1995], Bowie [1999], Phillips [2003]...

<sup>5</sup> Voir les travaux de Arrow [1974], Sen [1987], Werhane [1991], Caeldries [1993], Hausman et MacPherson [1996], Vickers [1997] et, en France, les différents travaux de l'approche conventionnaliste.

<sup>6</sup> Voir, par exemple, les numéros spéciaux de *Business Ethics Quarterly* [1994], *Academy of Management Review* [1999] et *Journal of Management and Governance* [2005] ou encore en français *Economie et Humanisme* [2004]. Dans leur grande majorité, les travaux effectués ont recours - afin de justifier théoriquement l'importance de considérations morales dans la conduite des affaires au sein des entreprises modernes - à des auteurs ayant développé une vision « transcendante » de la morale (on pense aux philosophes du contrat social tels que Hobbes, Kant ou Rawls ou au courant dit « communautarien » qui regroupe des auteurs tels que Etzioni [1998], Donaldson et Dunfee [1999], Bowie [1999], Phillips [2003]...). Dans cet article, nous essaierons de prendre nos distances vis-à-vis de cette conception de la morale afin de lui préférer – à la suite par exemple de J. Smith [2004] - une conception plus « immanente » (ou « communicationnelle ») de cette notion, trouvant ses fondements dans les caractéristiques même des systèmes productifs contemporains.

<sup>7</sup> Nous aurons l'occasion de revenir plus longuement sur cette perspective. Disons pour simplifier qu'elle renvoie à la perspective développée par J. Dewey et A. Bentley [1949] et dont on peut trouver une illustration partielle chez l'économiste J.R. Commons.

*atomisées et isolées qu'on appellerait organisations ou entreprises* » [2005 ; p 7]. Une telle conception relationnelle de la firme appelle un renouvellement théorique puisque la majorité des approches économiques de la firme, en particulier les approches dominantes, reposent sur des fondements atomistiques postulant une entité séparable ayant des frontières clairement identifiables. L'ambition principale de cet article sera ainsi de contribuer à poser des jalons pour développer une telle théorie et pour donner un cadre de référence opérationnel afin de prendre en compte les différentes modalités et acceptions de cette conception partenariale de la firme. Pour cela, nous serons amenés à mettre en avant une conception transactionnelle de la firme issue de la philosophie pragmatique américaine telle qu'elle a été développée par C.S. Peirce, J. Dewey ou encore G.H. Mead. Cette approche rencontre aujourd'hui un écho certain quand il s'agit d'appréhender les dimensions coopératives, communicationnelles ou partenariales des firmes<sup>8</sup>.

Appréhender ainsi la firme moderne ne va cependant pas sans poser de problèmes. Traiter de la firme partenariale implique en effet d'avoir à l'esprit les biais et écueils potentiels auxquels est susceptible de se heurter tout analyste se penchant sur le sujet : tout d'abord, l'approche « partenariale » de la firme se révèle être une véritable « *boîte de Pandore* » [Coutrot, 2003] dans la mesure où la liste des « parties prenantes » apparaît illimitée et que la multiplicité des objectifs qu'elle poursuit (*the « triple bottom line »*)<sup>9</sup> est difficilement appréhendable théoriquement ; ensuite, cette approche relève encore aujourd'hui plus d'une « *incantation* » que d'une pratique effective<sup>10</sup> ; enfin, elle peut apparaître dans une large mesure comme un « instrument » au service des grandes entreprises et des multinationales et peut, à cet égard, être comprise comme une entreprise de « privatisation du droit » par ces dernières [Salmon, 2002].

Pensant cependant à l'instar de T. Coutrot que – malgré ces insuffisances et écueils potentiels – l'activité d'une firme partenariale est riche d'enseignements pour le chercheur en sciences sociales (elle témoignerait d'une « inflexion démocratique » dans le processus de décision de firmes de plus en plus « distribuées » le long d'une même chaîne de production), il nous semble que l'analyse des dimensions *productives* de cette forme organisationnelle particulière, *c'est-à-dire l'analyse de la manière dont sont gérées les relations avec les partenaires le long de la chaîne de valeur (participation au processus de décision, redistribution de la valeur créée...)*<sup>11</sup> peut constituer un point d'appui significatif, même si le champ d'analyse ne peut lui être limité. Nous chercherons en particulier à appréhender ces différentes modalités de gestion au regard d'une dynamique historique de moyen terme afin d'explicitier la raison d'être profonde de cette firme (pourquoi tend-elle à émerger aujourd'hui et pas avant ?). Faisant nôtre l'intuition de Venkatamaran [2002] pour qui « *[the] stakeholder theory itself, escaping the*

<sup>8</sup> Ainsi, malgré la relative méconnaissance en France de ce courant de pensée, des travaux récents dans le domaine de la firme mobilisent cette approche (par exemple Demeestère [2005], Béji-Bécheur et Bensebaa [2005], Journé et Raulet-Croset [2004]).

<sup>9</sup> Rappelons que la « triple bottom line » correspond à l'expression anglo-saxonne désignant la recherche d'efficacité économique, environnementale et sociale. La « bottom line » correspond traditionnellement à la ligne du bas d'un compte de résultat.

<sup>10</sup> Comme le fait remarquer T. Coutrot [2003], seuls 5 % des investissements sont en effet référencés comme « socialement responsables » à la bourse de Londres.

<sup>11</sup> Nous discuterons donc de manière générale l'apport potentiel du pragmatisme afin de rendre compte théoriquement de la firme partenariale puis nous focaliserons l'analyse sur la dimension de la coordination des parties prenantes qui nous intéresse plus particulièrement dans cet article : le pilotage du processus de décision au sein de l'entreprise-réseau lorsque ce dernier est « distribué » entre le donneur d'ordres et certains de ses sous-traitants. Autrement dit, après avoir tenté d'appréhender de manière générale la firme partenariale, on essaiera de proposer une compréhension théorique conséquente *d'une configuration possible* que peut recouvrir cette notion (à savoir l'entreprise-réseau) à travers l'illustration *d'une classe de situation particulière* : les situations de conception / décision distribuées entre certains membres du réseau.

*confines of business ethics which have limited its potential for nearly twenty years, has "much to offer" in explaining the process of value creation through entrepreneurial innovation* », on avance dans cet article que la théorie des parties prenantes peut utilement être renouvelée si on la relie à l'émergence d'un nouveau contexte industriel au cours des trois dernières décennies : l'avènement d'une Economie Fondée sur la Connaissance [Foray, Lundvall ; 1997] ou d'un capitalisme de l'innovation intensive [Hatchuel et alii ; 2002]. En effet, il apparaît dès lors possible de contribuer au renouvellement de cette théorie – la faisant glisser d'une analyse en termes « d'engagement éthique » à une analyse centrée sur « l'innovation éthique » [Venkataraman et alii ; 2006] –, en plaçant au cœur de l'analyse les questions de création et de distribution de la valeur entre acteurs d'un même processus d'innovation distribuée<sup>12</sup>. Il apparaît ainsi qu'une telle approche remet en cause les conceptions usuelles de l'action mobilisées en économie (en invitant en particulier à mettre l'accent sur la dimension créative de l'agir [Joas ; 1999]) et conduit à mettre l'accent sur l'incomplétude des acteurs prenant part au processus de production plutôt que sur l'incomplétude contractuelle caractérisant les transactions engagées entre ces derniers (comme le proposent les approches traditionnelles).

Notre article sera donc structuré de la façon suivante : dans un premier temps, nous nous attacherons à proposer une description et une caractérisation aussi précises que possible de la firme partenariale et nous nous interrogerons sur l'appareillage conceptuel le plus à même de rendre compte théoriquement de cette dernière. Il s'agira en particulier de procéder à une analyse critique de la théorie des droits de propriété, régulièrement mobilisée afin de répondre à un tel objectif. Dans un second temps, nous chercherons à surmonter les insuffisances repérées au sein de cette théorie. On mettra tout d'abord l'accent sur le processus d'« individuation » des acteurs accompagnant celui de la prise de décision (distribuée) au sein de la firme partenariale - et en particulier sur le comportement « éthique » qu'il induit de la part des participants -, puis on cherchera à développer une compréhension « historicisée » de la firme partenariale en insistant sur le caractère nécessairement inachevé de la division du travail du fait de l'émergence d'une Economie Fondée sur la Connaissance au cours des trois dernières décennies<sup>13</sup>. Dans ce cadre, nous mobiliserons plus spécifiquement l'approche pragmatique qui constitue la trame conceptuelle de notre article.

---

<sup>12</sup> Ainsi, comme le note Venkataraman, « *if we understand entrepreneurship and ethics as the fields that together seek to describe, explain, predict and prescribe how value is discovered, created, distributed, and perhaps destroyed, then there is not only much that we can learn from each other, but together we represent two sides of the same coin : the coin of value creation and sharing* » [2002 ; pp 45-46].

<sup>13</sup> Il nous semble que la pertinence de cette approche, qui, comme nous essaierons de le montrer insiste sur les dimensions participatives, coopératives et communicationnelles de l'action, est attestée par l'appréhension de ce qui a été appelé récemment la « *nouvelle nouvelle économie* » [Deshayes, 2005]. Faisant suite à un article de Business Week intitulé « The power of Us » [Hof, 2005], l'article des Echos soulignait ainsi l'importance de la coopération et de la communication via en particulier les « *peer production networks* », les logiciels sociaux, les outils de comptabilité sociale. Or, dans une large mesure, le pragmatisme (et les approches qu'il a influencées) ont d'emblée mis l'accent sur la communication et la création d'un « nous », d'un « *togetherness* » qu'elle permet (nous reprenons ces termes car ils apparaissent dans l'article des Echos ou dans celui de Business Week).

## **I. – LA THEORIE « PARTENARIALE » DE LA FIRME : DES SCIENCES DE GESTION A LA THEORIE ECONOMIQUE.**

S'il est possible de repérer, dès le début des années 1960, certains travaux s'étant penchés sur la possibilité de comportements d'entreprises non strictement orientés vers la recherche de profit pour les actionnaires, les premières tentatives analytiques visant à cerner ce phénomène remontent au tournant des années 1980 et 1990, avec le développement d'un courant de pensée managérial préoccupé par l'« éthique des affaires » (*Business Ethics*)<sup>14</sup>. Ainsi, sur le plan normatif, on peut relever toute une série de travaux inspirés de développements philosophiques et cherchant à approfondir la réflexion sur l'éthique au sein des organisations [Barry, 1982 ; Donaldson, 1982 ; Sen, 1985 ; Gauthier, 1986 ; Bowie, 1988...]. De même, sur le plan empirique, les deux dernières décennies ont été marquées par de nombreuses études mettant en évidence des pratiques de gestion bien éloignées d'une simple orientation « actionnariale » [Trevino et Youngblood, 1990 ; Clarkson, 1991 ; Wang et Dewhirst, 1992...]

Au croisement de ces deux séries de travaux se trouve un courant analytique assez divers et cherchant à se structurer théoriquement : la théorie partenariale de la firme (*The stakeholder theory of the firm*). Nous reviendrons, dans cette première partie, sur ce courant en précisant tout d'abord le contenu puis en insistant sur certaines évidences empiriques qui attestent de la présence de la firme « partenariale » au sein de la réalité industrielle. Enfin, nous procéderons à une analyse critique de son appréhension économique à travers la théorie des droits de propriété.

### **I.1. La firme partenariale : définition et caractérisation.**

Même s'il est possible de repérer certains travaux antérieurs animés d'une même ambition, l'acte inaugural de ce courant analytique remonte à la publication de l'ouvrage de Freeman [1984] intitulé *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Dans cet ouvrage, l'auteur propose d'envisager la firme comme une constellation d'acteurs ou « partenaires », internes ou externes, aux intérêts divergents pouvant potentiellement se révéler conflictuels et devant œuvrer à un objectif commun. Un « partenaire » est défini comme « *un groupe ou individu pouvant affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation* » [1984 ; p 46]<sup>15</sup>. Parmi ces « groupes » ou « individus », les plus cités se trouvent être les employés, les sous-traitants, les gouvernements, les actionnaires, les syndicats... L'idée générale défendue par l'auteur est que, compte tenue de l'interdépendance croissante qui lie la firme à ses partenaires, il importe que ces différents « stakeholders » soient considérés comme « une fin en soi » et non comme un « moyen » au service de la maximisation de la valeur actionnariale. Cela implique notamment que ces derniers doivent « *participer à la détermination de la direction que*

---

<sup>14</sup> Ce dernier est bien sûr à relier à différents éléments contextuels propres à cette période. Ainsi, devant l'effondrement de la menace communiste et des contre-pouvoirs syndicaux, face au recul des régulations publiques et à l'affirmation d'un individualisme amoral, certains auteurs et dirigeants mettent en avant la nécessité pour les entreprises de réguler elle-même leurs comportements et ceux de leurs salariés, afin d'éviter des excès qui pourraient s'avérer à terme préjudiciables à la légitimité du système. Une autre origine à de cette perspective se situe dans les pays du nord de l'Europe (Danemark, Suède, Norvège...) ayant développé une tradition de gestion "partenariale" et "participative" aussi bien au niveau micro-économique qu'au niveau macro-économique [Voir Chamberlan, 2003 ; pp 5-6].

<sup>15</sup> Une recension des différentes acceptions et caractérisations des « parties prenantes » est donnée par A. Chamberlan [2003].

la firme - dont ils sont partie prenante - prendra dans le futur » [Evan et Freeman, 1988 ; p 97]<sup>16</sup>. Une telle orientation implique, dans une large mesure, d'intégrer dans l'analyse des « considérations morales » qui vont venir soutenir le processus de décision [Berman et alii, 1999] et qui peuvent prendre la forme d'une « posture kantienne » [Bowie, 1999] mobilisant des « impératifs catégoriques » ou d'une logique contractualiste mobilisant par exemple des « contrats justes » dérivés des réflexions de J. Rawls [Philipps, 1997].

Si l'orientation générale de l'approche « stakeholder » apparaît en première analyse relativement claire, il n'en demeure pas moins que cette dernière est confrontée dès le départ à un important problème de définition et de délimitation de son objet d'étude. Ainsi, comme le notent Donaldson et Preston [1995 ; pp 65-66], *«the idea that firms have stakeholders has now become commonplace in the management literature, both academic and professional. [...] Unfortunately, anyone looking into this large and evolving literature with critical eye will observe that the concepts of stakeholder, stakeholder model, stakeholder management, and stakeholder theory are explained and used by various authors in very different ways and supported (or critiqued) with diverse and often contradictory evidence and arguments. Moreover, this diversity and its implications are rarely discussed and possibly not even recognized»*. De manière plus précise, il apparaît que la définition d'un partenaire formulée par Freeman se révèle trop générale et que les faits stylisés permettant de caractériser cette nouvelle forme organisationnelle restent confus. Relativement à ces insuffisances, la contribution récente de Kochan et Rubinstein [2001], cherchant à procéder à une mise en ordre de ces différentes notions, apparaît salutaire.

Selon ces auteurs, un « partenaire » se définit avant tout par son « degré d'influence » sur les performances de l'entreprise. Le degré d'influence peut être mesuré à partir de trois variables :

- 1) le niveau auquel le partenaire constitue une ressource valorisable pour la firme ;
- 2) le niveau auquel ce dernier prend des risques en engageant ces ressources au service de la firme et connaîtra des pertes en cas d'insuccès ou de rupture de la relation avec cette dernière ;
- 3) le pouvoir qu'il détient dans et en dehors de la firme.

Le partenaire qui possède une de ses caractéristiques est dit « latent » tandis que celui qui les détient toutes est appelé « permanent ».

L'avantage d'une telle définition est, selon nous, double : elle permet, tout d'abord, d'introduire des niveaux différenciés entre les partenaires et autorise, ensuite, une meilleure appréhension de la nature particulière des relations entre une firme et ses partenaires. Ces derniers entretiennent en effet une *relation de dépendance réciproque* (les partenaires détiennent une ressource valorisable pour la firme dont cette dernière ne dispose pas), ce qui leur confère un certain *pouvoir* (qu'ils peuvent revendiquer lors du processus de décision), mais ces derniers ne doivent leur succès ou leur insuccès qu'à la réussite de la firme prise comme un *tout organisé*.

Outre une définition plus précise de la notion de « stakeholder », Kochan et Rubinstein proposent une caractérisation assez fine de la firme « partenariale », en l'opposant point par point à la firme « actionnariale ». Les principaux développements réalisés par les auteurs sont synthétisés dans le tableau suivant :

---

<sup>16</sup> Il faut toutefois noter que l'approche initiale de Freeman se place essentiellement dans une perspective stratégique et instrumentale empruntant au marketing. Il s'agit donc essentiellement de prendre en compte l'existence de partenaires dans la formulation de la stratégie de la firme.

**TABEAU I : les distinctions clés entre firme « actionnariale » et firme « partenariale »<sup>17</sup>.**

<b>Attributs</b>	<b>Firme actionnariale</b>	<b>Firme partenariale</b>
<b>But(s) / Finalités</b>	Maximisation de la valeur actionnariale	Fonction d'objectifs multiples d'acteurs aux intérêts divergents
<b>Structure de gouvernance et processus de régulation</b>	Modèle du principal-agent : les managers sont les agents des actionnaires. Le processus de régulation se réalise essentiellement via le contrôle	Modèle du travail en équipe. La coordination, la coopération et la résolution de conflit sont les activités clés du processus de régulation
<b>Mesure de la performance</b>	Une valeur actionnariale suffisante pour maintenir l'investissement des parties.	Une distribution juste de la valeur créée afin de maintenir l'engagement des multiples partenaires
<b>Requérants résiduels</b>	Actionnaires	Tous les partenaires
<b>Influence des partenaires</b>	Les actionnaires et investisseurs sont les seuls partenaires ayant assez de légitimité et de pouvoir afin d'être considérés comme « permanents »	Il existe plus d'un partenaire détenant assez de pouvoir et de légitimité afin d'être considéré comme « permanent »

A la lumière de la distinction proposée, il apparaît possible de préciser un peu mieux la nature de la firme « partenariale » : cette dernière est une organisation qui, du fait de la multitude d'acteurs aux intérêts distincts qui la composent, doit en permanence négocier les buts ou les finalités qu'elle se donne et parvenir - via un processus coopératif - à un compromis susceptible de satisfaire la majorité des partenaires impliqués dans le processus de production (décision / conception et fabrication)<sup>18</sup>. L'efficacité de ce processus tient notamment aux modalités de répartition de la valeur créée, celle-ci devant être « juste » - i.e. équitablement répartie entre partenaires - et correspondre aux représentations et attentes des partenaires afin de maintenir l'engagement de ces derniers dans le processus productif. *Création et répartition de la valeur sont donc intrinsèquement reliées au sein de la firme partenariale* et c'est à l'aune de cette connexion qu'il est possible de juger - entre autres - la performance de cette dernière. Au sein de la firme partenariale, le management joue alors un rôle essentiel puisqu'il doit s'assurer que

<sup>17</sup> Comme les auteurs prennent soin de le préciser, il convient d'envisager les firmes « actionnariales » et « partenariales » comme des « idéaux-types » et considérer que la majorité des formes concrètes observées dans la réalité emprunte de manière plus ou moins prononcée à l'un ou l'autre des types identifiés. Selon les auteurs, ces dernières se répartissent en effet le long d'un « continuum » [2001 ; p 371] dont les idéaux types sont les points extrêmes.

<sup>18</sup> Une telle perspective, dans son orientation générale, correspond largement à la grille de lecture pragmatique comme nous essaierons de le montrer.

l'interface création / répartition de la valeur se réalise selon des normes de « justice » (notamment distributive) et n'est donc plus complètement instrumentalisé au seul service des actionnaires.

## **I.2. Une tentative d'approfondissement : un détour par la « situation ».**

De nombreux aspects de la perspective développée par Kochan et Rubinstein correspondent à la grille de lecture pragmatique. Cependant, la définition qu'ils donnent des partenaires, malgré la clarification qu'ils apportent à une notion floue, demeure marquée par une appréhension *statique* et *dualiste* de cette notion. Statique car la définition repose sur un critère fixe (le degré d'influence), dualiste car le critère permet de distinguer de façon univoque entre « partenaires » et « non partenaires ». Il nous semble que cette perspective, dont nous ne nions pas la pertinence et le caractère opérationnel, peut être enrichie. Le pragmatisme quant à lui met l'accent sur le caractère dynamique, évolutif, inachevé de la connaissance et sur le fait que nos théories ou définitions sont avant tout des « hypothèses de travail » qu'il convient de réviser et qui évoluent en permanence. Nos théories, ou définitions, sont avant tout considérées comme des outils qui nous permettent d'appréhender des situations problématiques. Les outils conceptuels sont donc toujours définis de façon relationnelle par rapport à une « situation », ils sont donc contextuels. Ainsi, il nous semble que la définition des « stakeholders » (ou des dimensions partenariales de la firme) doit être contextualisée. En ce sens, il faut bien voir que la référence au contexte ou à la situation ne renvoie pas à un environnement qui existerait en dehors des acteurs. Une situation, comme un environnement, n'est jamais purement objectif mais dépend de la perception qu'en ont les acteurs et de leur intentionalité<sup>19</sup>. Le concept de situation constitue un échelon intermédiaire entre perspective individuelle et construit organisationnel [B. Journé et N. Raulet-Croset, 2005]. Or, il nous semble que c'est dans cet « entre deux » que se situent les questions liées à la perspective partenariale.

En effet, si on définit de façon générique les partenaires par rapport à la caractéristique *d'être affecté par* ou *de pouvoir affecter*, c'est bien la relation particulière considérée qui détermine le « partenariat ». Une situation met en scène des acteurs, individuels ou collectifs, qui doivent mener une action conjointe, soumise à des contraintes temporelles, devant elles-mêmes produire un résultat soumis à un jugement et/ou une évaluation externe<sup>20</sup>. Par exemple, de façon simple, des salariés, un ou des manager(s)... doivent mener une action collective afin de produire des biens ou services, les vendre... ce qui produira de la valeur validée par le marché, par les actionnaires...

Ce concept de situation a été initialement introduit par le pragmatisme et la sociologie interactionniste et en particulier par les travaux de W.I. Thomas dans les années 1920. Dans cette perspective une « situation » ne constitue pas un fait objectif existant indépendamment des acteurs ; une situation doit en effet être « définie » et impose donc de rendre compatibles les perspectives des acteurs impliqués dans la situation. Une situation est donc toujours partiellement

---

<sup>19</sup> En économie, outre les auteurs institutionnalistes américains, les économistes autrichiens ont très tôt insisté sur les dimensions perceptives et interprétatives impliquées par les comportements économiques et le caractère ainsi fondamentalement dispersé de la connaissance, ce qui ne renvoie pas à un simple problème de répartition, mais de différenciation perceptive et représentative des agents [voir Renault, 2005]. La théorie des conventions mobilise également ces dimensions et permet ce faisant d'appréhender la question de la responsabilité sociale des entreprises [Voir Dupuis et Le Bas, 2005 ; pp 8-9].

<sup>20</sup> Cela renvoie par exemple à la notion de « *situation de gestion* » définie par J. Girin. Ainsi, une situation de gestion se présente lorsque « *des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe* » [Journé et Raulet-Croset, 2005 ; p 9].



indéterminée ou incomplète. Ce qu'implique une telle approche est l'existence intrinsèque de conflits d'interprétation et de cadrage qui renforce le rôle de la communication et les dimensions communicationnelles de l'action collective. Ainsi, une situation étant définie par rapport à un « problème » qu'il s'agit de résoudre, « [...] *la réflexion progresse au travers de l'action, par mobilisation de ressources qui prennent la forme de discussion avec des collègues, d'activation de dispositifs techniques ou de textes (procédure, documentation...)* » [Journé et Raulet-Croset, 2005 ; p 8]. Ainsi, si l'on prend la colonne de droite du tableau de Kochan et Rubinstein, il est facile de voir que chacune des cases mobilise cette notion de situation et les dimensions communicationnelles qu'elle implique. De cette façon, la définition de la notion de partenaire dépend, par exemple, de la nature du « problème » ainsi que des transactions entre les différentes parties prenantes potentielles<sup>21</sup>. En ce sens, la définition de la notion de partenaire dépend de la situation que l'on considère. Le concept de situation permet ainsi d'appréhender la formation de collectifs qui ne relèvent pas des catégories exclusives habituelles. Le terme « communauté » mobilisé par le pragmatisme et qui se définit par la communication nous semble ainsi capturer une partie du phénomène lié à l'émergence historique de la perspective partenariale.

Après ce détour de production qui a permis de mieux caractériser la firme partenariale, il convient de s'intéresser aux diverses manifestations de cette forme organisationnelle qui ont pu être repérées au cours des deux dernières décennies.

### **I.3. Normes de justice, performance sociale et performance économique : évidences empiriques.**

Si nombre de travaux d'essence théorique ont insisté sur la nécessité d'implémenter des normes de justice au sein d'organisations partenariales afin d'améliorer les performances de ces dernières, peu d'études empiriques ont cherché à tester la validité de cette thèse. Il a en effet fallu attendre 1999 et le travail de Berman et alii pour qu'une première estimation soit effectuée. Et la déception fut à la hauteur des attentes ! En effet, cherchant à tester le lien entre la performance sociale et la performance financière de la firme partenariale (c'est-à-dire le lien entre l'existence de normes morales entre acteurs du processus de décision, l'implication dans ce dernier qui doit en découler et son impact en termes de performances financières satisfaisantes pour l'entreprise) à partir d'une étude sur les 100 entreprises les plus performantes des Etats-Unis recensées par le magazine *Fortune 500* en 1996, les auteurs de l'étude concluent leur texte comme suit : « *We tested this proposal via a mediated regression model. Our findings indicate no support for the intrinsic stakeholder commitment model [i.e. a model that give attention to the set of stakeholders who are affected by corporate objectives] ; stakeholder relationships did not empirically drive strategy in our sample. It is possible the firms used in the study did not view stakeholder relationships as normative driver for strategy formulation and implementation. Alternatively, a more complex model incorporating a range of managerial motivations / values, may be require to better capture the intrinsic stakeholder commitment orientation* » [1999 ; p 502].

Selon nous, un tel résultat ne doit pas venir infirmer la thèse de l'avènement de la firme partenariale. Il nécessite seulement que soient mieux précisées les variables pertinentes afin de faire le lien entre « performance sociale » et « performance financière ». Il s'agirait, de plus, de mettre en évidence la notion de valeur mobilisée, celle-ci étant largement instrumentale et

---

<sup>21</sup> Se plaçant dans la perspective transactionnelle, B. Elkjaer écrit ainsi : « *In a transactional understanding of the relation between the individuals and organizations, the unit of analysis is not either the individual or the organization but a **problematic situation** or an organizational event* » [2004 ; p.427 - nous soulignons].

nominale et non réelle (en ce sens le travail récent de R. Demeestère sur la comptabilité dans une optique pragmatique est illustrative)<sup>22</sup>.

Relativement au premier objectif, le travail récent de De Cremer et alii [2005] ouvre une voie de recherche stimulante : il avance en effet - à partir d'une étude expérimentale mobilisant des étudiants et une étude statistique portant sur les modes de comportement au sein d'une compagnie hollandaise - que l'existence de procédures « justes » au cours du processus de décision soutient au final le processus de coopération entre les membres d'un groupe et la personne qui fait autorité sur le groupe. Les auteurs mettent en évidence un mécanisme « psychologique » soutenant le processus de coopération : le « *self-other merging* » (ou processus de subjectivation individuelle via l'expérience de l'autre). Un tel résultat s'avère particulièrement intéressant : l'existence de procédures « justes » au cours du processus de décision mobilisant des acteurs aux logiques hétérogènes serait source d'efficacité car ces dernières autoriseraient un processus de subjectivation (à la fois individuelle et collective) à même de faciliter le processus de décision lui-même. Autrement dit, *ce serait donc l'existence de procédures « justes » qui permettrait de surmonter collectivement la difficile étape de négociation des buts et des finalités entre acteurs aux intérêts divergents, et ce via le processus de subjectivation individuelle et collective que ces dernières autorisent*. Il faut bien souligner que c'est bien la *procédure* ou encore le *processus* de subjectivation (à savoir la capacité de se mettre à la place de l'autre) qui sont centraux dans ce cadre, les dimensions intersubjectives de l'action apparaissant fondamentales et constitutives de la dynamique organisationnelle. La perspective pragmatique nous semble particulièrement bien armée pour appréhender ces phénomènes (nous y reviendrons). Une question importante dans ce cadre est la construction du sens des situations d'action dans lesquelles sont engagés les acteurs [Journé et Raulet-Croset, 2005 ; p 3]<sup>23</sup>.

De plus, divers travaux empiriques (de type monographique ou comparatif) viennent corroborer la thèse de l'existence et de la performance de firmes partenariales dans le contexte industriel actuel. Outre l'étude de Kochan et Rubinstein [2001] qui montre en quoi et comment l'instauration de processus de régulation empruntant à la firme « partenariale » a permis à Saturn, filiale de General Motors, de se développer au cours des deux dernières décennies, on peut citer le dossier spécial consacré par *L'Usine Nouvelle* à la relation donneur-d'ordre / sous-traitant au sein de l'industrie automobile. Cette dernière serait en effet à « réinventer » afin d'y instaurer un partage « plus équitable de la valeur ajoutée ». Ce numéro revient sur les difficultés des réseaux automobiles américains relativement à leurs concurrents japonais et fournit quelques clés de compréhension supplémentaires : il fait en effet état d'une situation de crise entre certains donneurs d'ordres américains et leurs sous-traitants de premier rang, ces derniers refusant notamment de livrer les pièces en signe de protestation. Ainsi, selon ce numéro, « *les constructeurs ont largement délégué leur savoir-faire, au point d'être qualifiés parfois de simples assembleurs, quand leurs équipementiers fournissent près de 70 % de la valeur des véhicules. Ces fournisseurs de rang 1 ont pris tellement d'ampleur que certains d'entre eux se rebaptisent fournisseurs 0.5. Mais aujourd'hui, le partage des tâches et surtout la rémunération de chacun ne sont plus satisfaisants. [...] Face au manque de transparence et de confiance (de la part des*

---

<sup>22</sup> Ainsi: "Dans une perspective pragmatique, les états de comptabilité financière ou les modèles de coûts ne sont pas des représentations de la "réalité", ils trouvent leur justification dans l'usage que l'on peut en faire dans l'action pour obtenir certains résultats recherchés, dans les possibilités qu'ils offrent de structurer des relations, de servir de support à des interactions" [Demeestère, 2005 ; p106]

<sup>23</sup> Cela renvoie, outre le pragmatisme, à l'approche de K. Weick considérant les organisations comme des systèmes interprétatifs et mettant en évidence les processus de construction et d'attribution de sens (sensemaking) [voir par exemple Daft et Weick, 1984].

grands constructeurs), les équipementiers ne sont pas toujours disposés à réserver leurs dernières technologies à ces constructeurs ». On apprend ainsi que les équipementiers supportent de moins en moins la pression sur les prix que leur imposent les constructeurs : « les demandes de rabais des constructeurs continuent à être supérieures à ce que la hausse de la productivité des équipementiers peut absorber. Des rébellions éclatent chez les fournisseurs de Ford qui dénoncent les conditions générales et chez d'autres qui ont refusé de livrer General Motors au tarif imposé ». De même, le transfert mal rémunéré de la R&D semble poser problème : « la rétribution de la valeur ajoutée d'un produit devient difficile, sauf à trouver la fin du fin », de telle sorte qu'il devient nécessaire « de rémunérer la R&D des équipementiers à sa juste valeur pour leur donner les moyens financiers de répondre aux attentes en termes d'innovation » [L'Usine Nouvelle, 2004 ; pp. 70-74].

Au sein de certains réseaux verticaux d'entreprises, la relation constructeur / équipementier semble donc à « réinventer ». Il apparaît en effet nécessaire d'instaurer au sein de ces réseaux, de nouvelles normes de gouvernance - plus « équitables » - afin d'être en mesure de doser de manière fine « la part de la pression tarifaire et celle du besoin vital en nouvelles technologies » (ibid). Comme le résume un représentant d'un cabinet de conseil, les leviers de la rentabilité au sein des réseaux verticaux d'entreprise sont désormais : i) une sélection plus en amont des équipementiers pour les impliquer d'avantage dans la R&D et ii) la récompense de l'innovation en instaurant – notamment vis-à-vis des sous-traitants de premier rang – un partage plus équitable de la valeur ajoutée. En d'autres termes, il convient de reconsidérer la nature du pilotage du processus d'innovation distribuée, placé jusqu'ici sous l'emprise d'une rationalité trop « instrumentale » (i.e. fixant - de manière exogène et contraignante - des droits et des devoirs aux différents acteurs du réseau), pour lui préférer une rationalité « praxéologique » érigeant - **de manière endogène et concertée** - de nouvelles normes de gouvernance à même de susciter l'adhésion des acteurs participant au processus de création collective. L'enjeu est bien de gouverner (au sens où ce terme implique une notion de responsabilité) un système d'attentes réciproques qu'il s'agit avant tout d'identifier et de dévoiler ; en ce sens, cela renvoie aux dimensions institutionnelles des processus d'action collective, celles-ci reposant in fine sur les dimensions communicationnelles de l'action [Renault, 1999].

Nous disposons maintenant d'une définition et d'une caractérisation assez fines de la firme « partenariale » ainsi que d'un certain nombre de travaux empiriques (même si ces derniers doivent être complétés et affinés) attestant de son existence et de sa pertinence dans le contexte industriel. Il est cependant nécessaire d'aller plus loin et de voir comment il est possible de comprendre analytiquement la nature et la raison d'être de cette forme organisationnelle.

#### **I.4. La compréhension théorique de la firme partenariale en termes de droits de propriété : une analyse critique.**

Conscients du manque de consistance théorique de la notion de firme « partenariale » qu'ils proposent, Donaldson et Preston [1995] invitent à la fin de leur article – non sans ironie car cette théorie a été régulièrement mobilisée afin de justifier l'existence de la firme actionnariale – à mobiliser selon une logique pluraliste la théorie des droits de propriété<sup>24</sup>. Dans cette section, on procède à une analyse critique de certains travaux s'inscrivant explicitement dans cette

---

<sup>24</sup> Selon ces auteurs en effet, « if a pluralistic theory of property rights is accepted, then the connection between the theory of property and the stakeholder theory becomes explicit » [1995 ; p. 84].

approche, cette dernière constituant la référence centrale à laquelle renvoie la plupart des auteurs. Comme le font remarquer N. Foss et K. Foss [2000], il est possible de distinguer deux courants distincts - se succédant dans le temps et mobilisant des appareillages analytiques différents - au sein de l'approche des droits de propriété : la « *Old* » et la « *New* » *Property Right Approach*. On propose donc de s'interroger sur les limites de l'ancienne approche des droits de propriété et de discuter la capacité de la nouvelle approche à proposer une compréhension théorique de la firme « partenariale ».

Dans leur célèbre article, A. Alchian et H. Demsetz [1972] s'interrogent sur la nature de la firme capitaliste classique et proposent une vision de cette dernière comme un système particulier de droits de propriété et de rapports contractuels. Ce dernier doit permettre, d'une part, de profiter des avantages de la spécialisation et, d'autre part, d'assurer un système d'incitation et de contrôle efficace. Cette contribution est intéressante car elle vise à rendre compte des conditions d'obtention d'une certaine efficacité économique qui permette de rémunérer les différents membres de l'équipe *au pro rata de leur contribution individuelle au résultat du travail collectif* (elle rend donc bien compte selon nous d'une certaine forme de « justice » dans la distribution des revenus). Cependant, cette analyse s'applique à la firme isolée et ne concerne pas les configurations interentreprises et en particulier l'entreprise-réseau. Ainsi, comme le note J.P. Pollin [2002], « *de plus en plus, les quasi-rentes et les survaleurs sont créées dans des structures hybrides, entre firme et marché, qui organisent la coopération entre unités de production juridiquement distinctes. Les limites de la société de capitaux ne coïncident plus avec celles de l'organisation économique créatrice de surplus. La meilleure illustration se trouve dans l'exemple des entreprises en réseaux, dont la production de valeur résulte de la mise en relation d'un ensemble de producteurs et/ou de distributeurs. Le surplus économique est le produit des connexions* ainsi établies, sans que l'on puisse dire exactement qui le génère et où il se concrétise. Dans ces conditions, le pilotage de l'entreprise ne peut plus se limiter à la maîtrise de son organisation interne. Elle doit aussi s'efforcer de valoriser et de stabiliser ses relations avec le réseau dans lequel elle s'insère. [...] Plus généralement, pour que les fournisseurs et les clients d'une entreprise acceptent de rentrer avec elle dans des relations de long terme, il faut leur offrir des garanties crédibles, [c'est-à-dire] **leur consentir des droits de propriété** et donc les **associer** au partage du surplus résiduel » [p 66, nous soulignons].

La question qui se pose alors est de savoir si les théoriciens de la « nouvelle » approche des droits de propriété - qui ont cherché à rendre compte théoriquement de l'existence de nouvelles formes de relations interentreprises - sont parvenus à dépasser les limites de l'« ancienne » approche. Pour O. Hart et S. Grossman [1986] et O. Hart [1995], on ne peut répondre à la question des frontières de la firme - i.e. à la question du « faire ou faire-faire » - que si l'on s'est doté au préalable d'un appareillage analytique conférant à la notion de contrat incomplet un rôle central<sup>25</sup>. C'est donc à partir de cette notion qu'il devient possible de traiter des questions de l'allocation des droits de contrôle résiduels et des frontières de la firme, et plus précisément des déterminants de l'intégration verticale.

Alors que la notion de contrat complet trouve dans la littérature des définitions assez

---

<sup>25</sup> Seule l'existence d'un tel contrat peut en effet amener les acteurs à s'interroger sur la question cruciale de la possession des actifs (i.e. sur la question : « qui doit détenir l'actif ? » [N. Foss et K. Foss, 2000]). Ainsi, comme le fait remarquer O. Hart [1995 ; p 5], « *if contracting cost are zero, we can sign a rental agreement that is as effective as a change of ownership. In particular, the rental contract can specify exactly what i can do with the machine, when i can have access to it, what happens if the machine breaks down, what rights you have to use the machine, and so on. Given this, however, it is unclear why changes in asset ownership ever need take place* ».

précises<sup>26</sup>, il n'en est pas de même pour celle de contrat incomplet. M. Fares et S. Saussier [1998] proposent d'avoir recours aux travaux du juriste A. Schwartz [1992] pour définir cette notion et faire une synthèse des différentes raisons qui expliquent l'existence de tels contrats. Selon cet auteur, la notion de contrat incomplet traduit simplement l'idée que le contrat ne spécifie pas correctement l'ensemble des obligations des parties<sup>27</sup>. Une autre notion essentielle associée à celle de contrat incomplet est celle de « droits de contrôle résiduels » (*residual rights to control*). Le droit de contrôle résiduel sur un actif est le droit d'utiliser cet actif de toutes les façons non interdites par la loi, les coutumes ou les contrats précédents [Hart et Moore, 1990]. Pour ces auteurs, la possession d'un actif va de pair avec la possession d'un droit de contrôle résiduel sur cet actif. On comprend dès lors pourquoi il est si important pour les théoriciens de cette approche de savoir « *qui est le propriétaire de l'actif* »<sup>28</sup> pour déterminer les conditions du partage. Il ne serait alors dans ce cas pas nécessaire d'invoquer des normes de justice ou des processus sociaux spécifiques pour justifier l'existence d'une firme partenariale. Dans une large mesure, cette notion est assimilée dans la NADP à la question ancienne de la détermination des frontières de la firme et aux questions des déterminants de l'intégration verticale [Hart et Grossman, 1986]. Cependant, si on peut admettre, au moins en première analyse, cette perspective pour appréhender des relations inter-firmes, il nous semble que cela pose problème dans le cas de partenaires « non producteurs » (par exemple des collectivités locales, des riverains...). La définition des droits de propriété est alors en cause et peut renvoyer à la question de savoir qui est le propriétaire de l'actif et comment sont définis ces droits de propriété. Dans le cas d'une interaction firme / riverains autour d'un problème de pollution ou d'externalité négative, nous sommes renvoyés à la perspective de la *Old Property Right Approach* (via des droits à polluer par exemple). De même, dans le cadre d'une Economie Fondée sur la Connaissance, l'importance des « clusters », des partenariats et associations d'acteurs diversifiés pose question<sup>29</sup>. Enfin, on peut faire remarquer qu'à l'intérieur des firmes, l'existence, la justification et le partage des droits de propriété méritent d'être interrogés. Ces questionnements renvoient à la nécessaire intégration de droits civiques à côté des droits de propriété ainsi qu'à la question de la légitimité des modalités de fonctionnement et de partage au sein des firmes (entre les firmes et entre les firmes et les divers espaces sociaux et économiques au sein desquels elles opèrent).

<sup>26</sup> Elle renvoie pour O. Hart [1995 ; p 758] à un contrat « *qui spécifie les obligations de chaque partie pour toute éventualité convenable* ».

<sup>27</sup> Cet auteur retient deux sources principales de cette incomplétude :

- i) Les coûts *ex-ante* à la signature du contrat. Ces derniers peuvent revêtir une double nature : soit des coûts de négociation *ex-ante* des termes contractuels, soit des coûts d'écriture d'une clause de sauvegarde gouvernant de manière définie une situation potentiellement conflictuelle ;
- ii) Les coûts *ex-post* : à savoir, les coûts de vérifiabilité, par un tribunal, de l'information *ex-post* détenue par les parties. Comme le notent S. Saussier et M. Fares, « *cette catégorie de coûts renvoie à la rationalité limitée du juge, que l'on suppose incapable de mettre en oeuvre sans coûts le contrat initial* ».

<sup>28</sup> En effet, les contrats étant supposés incomplets, la NADP préconise que le choix des actions à entreprendre dans des situations non prévues par le contrat revient à celui qui détient les actifs, c'est-à-dire les droits de contrôle résiduels. Comme le notent S. Saussier et M. Fares [1998], « *les droits de contrôle résiduels ex-post sont importants parce qu'ils affectent le pouvoir de marchandage ex-post d'une relation contractuelle basée sur un contrat incomplet ex-ante. Celui qui les détient définit ex-post les dimensions de la transaction qui n'ont pu être contractualisées ex-ante* ».

<sup>29</sup> Il est également avéré que la délimitation des droits de propriété n'induit pas forcément une détermination claire des surplus générés par l'activité coopérative. Dans le cadre de la constitution de clusters ou de pôles de compétitivité, comment doivent être rémunérées les collectivités publiques partenaires des firmes : en quoi la possession de terrains ou d'autres actifs spécifiques concédés aux firmes donne-t-elle *droit* par exemple au profit de telle firme particulière et dans quelle proportion ? L'approche des droits de propriété fondée sur la notion de contrats n'apporte pas nous semble-t-il de réponse claire à ces questions d'une grande importance pratique.

En introduisant les notions de « contrat incomplet » et de « droits résiduels de contrôle », les théoriciens de la NADP apportent donc *une* réponse aux questions des frontières de la firme et de l'allocation des droits de contrôle. Ils rendent compte également d'une façon relativement satisfaisante du caractère distribué des nouvelles formes organisationnelles. Cependant, la formulation qu'en proposent les auteurs les plus récents s'avère selon nous toujours insuffisante afin de constituer le socle théorique sur lequel il serait possible de construire une théorie « partenariale » de la firme. Nous pouvons ainsi identifier un certain nombre d'insuffisances :

- pour la NADP, la structure de la production est considérée comme donnée, ce qui implique que le résultat du processus productif est connu ex-ante<sup>30</sup>. Il n'y a pas d'incertitude sur *le processus productif en lui-même* (il est possible de déterminer exactement *qui génère le surplus et où il se concrétise* (pour reprendre l'expression de J.P. Pollin [2002])) mais seulement sur *le comportement des acteurs* au cours d'un tel processus : il va alors s'agir d'exercer un « contrôle » sur ces derniers, en particulier via le *design* de contrats appropriés. G.M. Hodgson [1998] résume très bien cette idée en avançant que, pour les théories des contrats, la production est considérée comme « *une extension de l'échange* » et que tout l'enjeu est de définir au mieux les clauses du contrat afin de « contrôler » le plus efficacement possible le comportement des agents<sup>31</sup>. On se situe donc toujours dans l'ère du « contrôle » (qui découle d'une analyse centrée sur l'échange) et non pas de la « coordination, coopération et négociation » (qui nécessiterait une analyse centrée sur la production) selon la typologie esquissée dans le tableau I. C'est en ce sens que doit être comprise la tentative de M. Jensen [2001] de proposer une théorie partenariale « éclairée » (i.e. ne rejetant pas la perspective en terme de droits de propriété usuelle).

- la question du lien entre la *création*, la *définition* et la *distribution* de richesses n'est pas posée, alors que c'est au regard de cette problématique qu'il est possible - selon nous - de saisir la nature même de la firme partenariale.

Conscients des limites que rencontre la NADP afin de proposer une théorie conséquente de la firme « partenariale », certains auteurs ont tenté de renouveler la problématique et l'appareillage conceptuel de cette approche [Blair, 1995 ; Stout, 1999 ; Kim et Mahoney, 2002]. On peut ainsi revenir sur la contribution la plus récente qu'est le travail de Mahoney et alii [2005] afin de montrer comment ils ont tenté de répondre aux deux critiques précédentes.

Afin de surmonter l'insuffisance du traitement que la NADP consacre à l'analyse de la production et de la création de richesses, les auteurs proposent de se réappropriier les développements effectués au cours des deux dernières décennies par une approche dont c'est

---

<sup>30</sup> Ainsi pour N. Foss [2001], il y a au sein des théories des contrats « *un consensus général pour considérer la fonction de production comme étant une base conceptuelle qui synthétise tout ce que l'on doit savoir sur la production et ses coûts* ». N. Foss et R.N. Langlois [1997] précisent ce point de vue : dans les théories des contrats, « *le savoir productif est rarement présenté comme imparfait ou asymétrique. La connaissance sur les possibilités alternatives de production est explicite, librement transmissible, et facilement encapsulée dans ce que J. Robinson [1956] a appelé des "blueprint"* » (p 2).

<sup>31</sup> Ainsi, pour cet auteur, « *les contrats et les décisions de marché sont considérés comme primaires et actifs, la production comme consécutive et passive. Il n'y a donc pas de différence notable entre la production et l'échange, puisque la première est considérée comme étant stimulée par le second (dont elle prendrait même la forme). Une fois le marché conclu, les rouages de la production sont pour l'essentiel prédéterminés. Grâce à des pénalités appropriées, les dispositions juridiques du contrat garantissent que les biens apparaîtront à la date convenue et en bon état. Dans ce cas, tous les choix et les actions clés s'effectuent dans le cadre de la détermination du contrat lui-même. La production est supposée découler mécaniquement des intrants. Elle n'est qu'une annexe du marché, un lieu où les agents agissent selon les clauses pertinentes de l'accord* » [1998].

explicitement la préoccupation : l'approche fondée sur les ressources (*Resource Based Theory*). Avec une telle réorientation, « *the firm is no longer simply the sum of its components readily available on the market but is rather a unique combination of potentially complementary and co-specialized assets that can possibly be worth more (or less) than the sum of its parts* » [2005 ; p 16]. Ils insistent dans un second temps sur l'existence de contrats « incomplets » et « implicites » afin de justifier l'existence de la firme partenariale<sup>32</sup>. Les actifs stratégiques pour la firme étant aujourd'hui des actifs « intangibles » ou relevant du « capital humain » - et ces derniers étant généralement détenus par des « partenaires » -, la question qui se pose à la firme pilote est alors la suivante : comment garantir un certain degré de coopération de la part de ces partenaires alors que les contrats qui me lient à eux sont nécessairement incomplets ? La réponse formulée par Mahoney et alii [2005] est alors toute trouvée : en les faisant participer au processus de décision de la firme prise comme un tout et en leur garantissant une distribution de valeur proportionnelle à leur investissement dans le processus productif. Ainsi se voit justifiée l'existence de la firme « partenariale »<sup>33</sup>.

Comme le reconnaissent les auteurs dès l'introduction, « *the two fundamental questions in the history of economic thought concern the theory of economic value and the theory of the distribution of this value [...]. These two persistently challenging questions are also – or, arguably should be – the two fundamental questions concerning the so-called “theory of the firm” as developed within industrial organization economics since the 1930s (e.g., Coase, 1937), within corporate finance since the 1950s, and more recently within the discipline of strategic management* » [2005 ; p 5]. Or, si l'on partage leur ambition, on ne peut qu'être déçu au regard des résultats qu'ils proposent. L'articulation création / distribution de la valeur n'est pas traitée en tant que telle dans le corps de leur article et ne revient qu'en conclusion sous la forme d'« axes de recherche à approfondir » : « *the current paper makes the case for the stakeholder perspective from an instrumentalist approach. However, a well-developed theory of justice (Rawls ; 1971) needs to be applied to the second fundamental question of the distribution of economic value among various stakeholders. One cannot sidestep the fact that stakeholder theory will require value judgements and dialogue about the purpose of the corporation* » [2005 ; p 19]. Après avoir annoncé que la firme « partenariale » ne se comprend théoriquement que si l'on parvient à saisir l'articulation création / distribution de la valeur, les auteurs semblent donc vouloir différer un problème analytique d'une complexité certes redoutable mais indispensable à la fondation d'une théorie « partenariale » de la firme.

## Conclusion transitoire.

Alors qu'un consensus semble se dégager parmi les auteurs travaillant sur la question de la firme partenariale pour désigner la théorie des droits de propriété comme l'approche la plus à même de proposer une compréhension théorique de cette nouvelle forme organisationnelle, il

<sup>32</sup> Comme le notent les auteurs, « *in recent years, the firm has become understood as a nexus of both explicit and implicit contracts, which are understood from an incomplete contracting perspective* » [2005 ; p. 16]

<sup>33</sup> Dit autrement, une firme « partenariale » se comporte de telle manière qu'elle n'exproprie pas la quasi-rente de partenaires ayant investi en capital humain : « *Relying on the credible policy of the firm of rewarding employees fairly on the bases of their economic contribution to the firm, [the stakeholders] can be anticipated to be willing to make firm-specific human capital investments that are greater than they would have been willing to make in the marketplace, where complete explicit contracting is not feasible. If such firm-specific human capital investments are indeed economically valuable, and could not have been elicited by explicit contracting, the firm non-tradeable reputation adds economic value and represents an organizational asset* » [2005 ; p 16]. Notons que cette perspective rejoint celle de M. Blair [1996 ; pp 10-11] qui insiste pour sa part sur la spécificité des actifs humains impliqués dans la génération d'un surplus.

nous semble que cette dernière est encore loin de son objectif dans la mesure où elle est toujours confrontée à de redoutables problèmes théoriques. Outre les critiques qui ont déjà été avancées, on peut repérer deux failles plus fondamentales dans cette approche :

- La NADP raisonne avec des agents déjà institués (i.e. dotés de préférences stables issues d'un processus d'individuation déjà réalisé et non renouvelable) et poursuivant – selon une logique d'optimisation individuelle – des objectifs clairement définis<sup>34</sup>. On voit mal dès lors comment – affublé d'une telle conception des acteurs économiques – il est possible de rendre compte de *la difficile étape de négociation de buts et de finalités entre acteurs hétérogènes* et plus précisément de *l'existence de procédures « justes » permettant de soutenir collectivement le processus de subjectivation individuelle et collective* auquel cette dernière donne lieu (cf supra). Selon nous, reconnaître que « *the stakeholder theory will require value judgments and dialogue about the purpose of the corporation* » [Mahoney et alii ; 2005] sans se doter d'une théorie qui se propose de rendre compte du processus de subjectivation individuelle et collective dans l'interaction des acteurs est scientifiquement et pratiquement difficilement tenable et se révèle être une impasse. C'est donc l'analyse du processus de subjectivation qui a lieu au cours du processus de décision qui doit permettre – en mettant l'accent sur l'émergence de normes de justice ainsi que sur le processus communicationnel qui en est à l'origine – de faire le lien entre les processus de création et de distribution de valeur dans l'analyse de la firme partenariale. Ainsi, si l'on part d'individus et d'entités qui ne sont pas institués mais insérés dans un processus d'individuation, si l'on conçoit que ces individus et entités sont engagés dans des réseaux de relations, on est amené à envisager une transformation de la conception de la firme dans laquelle « *activities are best expressed in terms of communication, collective action, and reconciliation, and management decisions results from solidarity and communicatively shared understandings rooted in caring relationships* » [Buchholz et Rosenthal , 2005 ; p 139]<sup>35</sup>.

- Relevant de l'« institutionnalisme rationnel » [Hall et Taylor, 1996 ; Théret, 2000], la NADP s'expose également à une critique d'ordre méthodologique : privilégiant une perspective « calculatrice » - i.e. centrée sur « *les aspects du comportement humain qui sont instrumentaux et orientés dans le sens d'un calcul stratégique* » dans l'élaboration de ses analyses -, cette approche peine à appréhender les formes institutionnelles comme des « *produits historiques* »<sup>36</sup>. Or, au vu des nombreux travaux empiriques consacrés à l'avènement de la firme partenariale, il apparaît assez clairement que cette dernière est la résultante du nouveau contexte industriel apparu au cours des deux dernières décennies et conférant au processus d'innovation une place fondamentale [Rajan et Zingales, 2001 ; Kochan et Rubinstein, 2001]. Afin d'être en mesure de

<sup>34</sup> Cette critique est également formulée par R.A. Bucholz et S.B. Rosenthal [2005 ; p 138] : « *Most definitions of stakeholder theory assume that stakeholders are isolatable, individual entities that are clearly identifiable by management, and that their interests can be taken into account in the decision-making process* ».

<sup>35</sup> Cette critique rejoint celle de R.C. Solomon pour qui la notion de responsabilité sociale de l'entreprise et l'éthique des affaires demeurent largement enracinées dans une conception « atomistique » et « dualiste » : « *[...] the classical arguments for the "social responsibility of business" all too often fall into the trap of beginning with the assumption of the corporation as an autonomous, independent entity, which then needs to consider its obligation to the surrounding community. But corporations, like individuals, are part and parcel of the community that created them, and the responsibility that they bear are not product of arguments or implicit contracts but are intrinsic to their very existence as social entities* » [1993 ; p 149].

<sup>36</sup> J. Hendry [2001 ; p 225] soutient ainsi que la théorie normative des stakeholders, initiée par Freeman ou Donaldson et Preston, a conçu la firme comme un réseau de contrats et « *[...] in this construction the relationships between managers and stakeholders, or between the different stakeholders, has inevitably become de-valued and de-humanised* ». L'un des écueils principaux de la réification opérée par la théorie des droits de propriété est alors de réduire les parties prenantes à de simples détenteurs d'arrangements contractuels particuliers ou de droits de propriété spécifiques.



proposer une compréhension théorique conséquente de la firme « partenariale », il convient donc de lier la question du « quoi » (i.e. de son fonctionnement) à celle du « pourquoi » (i.e. des raisons de son émergence).

Ainsi, la seconde partie de cet article va être consacrée à l'étude des voies de dépassement de ces limites. Ce faisant, on rejoint l'intuition de Rajan et Zingales [1998] pour qui la question centrale est de comprendre *pourquoi* les contrats sont incomplets. Nous soutenons en particulier que l'approche pragmatique offre des perspectives de recherche et des intuitions stimulantes qu'il est nécessaire d'approfondir.

## **II - PROCESSUS D'INDIVIDUATION ET INACHEVEMENT DE LA DIVISION DU TRAVAIL : LA CONTRIBUTION DU PRAGMATISME.**

Cette partie est conçue comme une tentative de dépassement des limites dont témoignent les approches de la firme partenariale fondées sur un « institutionnalisme rationnel ». Nous appuyant sur l'approche pragmatique, nous chercherons, dans un premier temps, à rendre compte du caractère interconnecté des processus de création et de distribution de ressources au sein d'une telle forme institutionnelle en insistant sur le processus d'individuation qui a lieu au cours du processus de décision distribuée ainsi que sur les normes de justice qui le supportent. On montrera, dans un deuxième temps, que l'adoption d'une telle approche implique un basculement fondamental dans l'analyse de la coordination des activités au sein de la sphère productive en invitant à mettre l'accent sur l'incomplétude des acteurs sociaux plutôt que sur l'incomplétude contractuelle. Nous replacerons enfin, dans un dernier temps, l'analyse dans une perspective historique en montrant que la firme partenariale peut se comprendre comme la résultante de l'émergence d'une Economie Fondée sur la Connaissance et, plus précisément, de la profonde modification du principe de division du travail dont cette dernière est à l'origine.

### **II.1. Processus d'individuation, éthique et pragmatisme.**

Comme cela a été maintenant bien documenté, l'un des points distinctifs les plus fondamentaux de l'approche pragmatique [C.S. Peirce, 1931, 1958 ; W. James, 1917 ; J. Dewey, 1922, 1958 ; G.H. Mead, 1932, 1938] est de rompre avec un ensemble de dualismes issus de l'analyse cartésienne de la réalité humaine et sociale (âme / corps ; esprit / matière ; théorie / pratique...) ainsi qu'avec la notion de « raison suffisante » qui lui est associée, cette dernière réfléchissant le monde pour en dévoiler les vérités et les lois universelles (ce qui renvoie dans les termes de Dewey à une conception « *spectatrice* » de la connaissance)<sup>37</sup>. Selon les théoriciens du pragmatisme, le monde ne recèle pas de vérité en dehors de ce que produit la condition humaine pour ses propres fins d'existence<sup>38</sup>. Pour le pragmatisme, il n'y a en effet pas de réalité transcendante coupée de l'expérience vécue des individus ; ainsi, ce que nous considérons comme des vérités sont en fait des « *assertions garanties* », c'est-à-dire ce sur quoi nous sommes d'accord à un moment donné. Cette épistémologie s'est, de façon primordiale, intéressée à la science et à la vérité scientifique (la démarche de la science expérimentale étant

---

<sup>37</sup> Pour Dewey, « notre modèle de savoir suppose un spectateur qui regarde une image achevée plutôt qu'un artiste aux prises avec la production de ce tableau » [2003b ; p 114]. Voir également Rorty [1990].

<sup>38</sup> On parle alors de « *continuité instrumentale et symbolisée entre l'activité humaine et son monde* » [Gislain, 2004].

considérée comme un prototype de ce que Dewey appelle l'enquête sociale)<sup>39</sup>. Cette centralité de l'activité humaine conduit alors à appréhender comme indissociables la connaissance et l'action (sur le plan gnoséologique) et l'action et les transactions avec la réalité (sur le plan praxéologique).

Une telle conception de l'action peut permettre selon nous de renouveler l'analyse de la firme et en particulier de rendre compte théoriquement de la firme partenariale. Cette idée est partagée par d'autres auteurs qui insistent en premier lieu sur la nature *relationnelle* de toute forme organisationnelle au sein de la tradition pragmatiste. Ainsi, selon Buchholz et Rosenthal, « *pragmatic philosophy based on different assumptions opens up the possibility of developing an alternative theory of the firm in society that fuses the market and public policy, that overcomes the traditional dichotomies between business and government, economic and social, and public and private, dichotomies that have limited our ability to deal with problems effectively and unify our thinking. Such a unification involves a truly new paradigm that opens up novel perspectives for research and theory development related to the corporation and its role in society* » [1997 ; p 199]. Le pragmatisme ne fait pas sienne ces dichotomies, tout comme il refuse de considérer qu'il existe des entités fixes et déjà constituées. A l'inverse, il postule un individu intrinsèquement social. Cette socialité implique en particulier, comme l'avait souligné G.H. Mead [1939], que l'individu soit doté de la capacité fondamentale de se mettre à la place de l'autre, d'adopter les perspectives et les points de vue de l'autre. Cette capacité d'empathie, ou de sympathie - pour reprendre le terme original de A. Smith - est fondamentale dans les processus d'individuation mais fonde également les processus institutionnels dans la mesure où c'est via cette capacité de « prise de rôle » que peut être généré un système d'attentes réciproques constitutif de toute institution [Renault, 1999, 2004]. R.A. Bucholtz et S.B. Rosenthal [2005 ; p 142] soulignent ainsi qu'avoir un « soi » (self) correspond à l'aptitude particulière de prendre en compte et d'avoir conscience du comportement et des attentes des autres, l'origine du soi étant fondamentalement intersubjective.

Appréhender théoriquement la firme partenariale impose donc comme préalable une redéfinition de la nature de la firme fondée sur une appréhension relationnelle du « soi » [Wicks et alii ; 1994]. La firme - et en particulier la firme partenariale - doit alors être envisagée comme un « réseau de relations » [Buchholz et Rosenthal ; 2005] : « *[the stakeholder theory of the firm] embodies in its very nature a relational view of the firm which incorporate the reciprocal dynamics of community, and its power lies in focusing management decision making on the multiplicity and diversity of the relationships within which the corporation has its being and the multipurpose nature of the corporation as a vehicle for enriching these relationships in their various dimensions* » [2005 ; p 144]. Cependant, une telle conception n'est pas suffisante et doit être complétée par une analyse de la firme qui rende compte de la nature « éthique » des relations qui s'y nouent. Selon nous, le pragmatisme semble être en mesure de relever un tel défi, notamment via son insistance sur la dimension communicationnelle de l'interaction sociale, ferment du contenu « démocratique » - et donc « éthique » - de la firme partenariale<sup>40</sup>. Distincte des théories contractualisées, largement instrumentales et centrées sur l'une des parties prenantes

---

<sup>39</sup> Dewey [1993 ; p 169] donnait la définition suivante: « *L'enquête est la transformation contrôlée ou dirigée d'une situation indéterminée en une situation qui est si déterminée en ses distinctions et relations constitutives qu'elle convertit les éléments de la situation originelle en un tout unifié* ».

<sup>40</sup> Pour Dewey [2003a ; p 168], la notion de société « *est synonyme d'association, de rencontres interactives tournées vers l'action afin de mieux réaliser toutes les formes d'expériences qui prennent leur dimension réelle lorsqu'elles sont partagées. Il y a donc autant d'"associations" que de biens qui gagnent à devenir objet de communication et de participation. Leur nombre est infini* ».

(le manager, les actionnaires) et donc sur le « monologue » [Calton et Payne, 2003 ; p 8], l'approche pragmatique implique en effet de considérer les organisations comme des « espaces discursifs » [ibid]<sup>41</sup>.

Ainsi, dans « *The knowing and the known* » [1973 (1949)], J. Dewey et A. Bentley ont développé une approche qualifiée de « transactionnelle »<sup>42</sup> qui s'oppose aux systèmes philosophiques antérieurs et prend en compte un certain nombre des éléments développés précédemment, en particulier en ce qui concerne l'action humaine. Cette approche transactionnelle, essentiellement d'ordre épistémologique, possède ses contreparties dans le domaine social. En effet, la perspective transactionnelle met l'accent sur l'émergence de « *mondes communs* » ou encore « *de mondes de connaissances partagées* » (shared worlds of knowledge) [Woodward ; 2000]. Il s'agit de mondes communicationnels communs au sein desquels les individus peuvent se comprendre, ce qui est essentiel dans le cadre de tout processus participatif de délibération et de décision. Dewey et Bentley ont ainsi souligné l'importance des processus d'attribution de noms (*naming*) à une situation problématique qui doit d'abord être identifiée et nommée par les acteurs eux-mêmes. Il y a ainsi une constante interaction (ou plus exactement une *transaction*) entre le nommant et le nommé. Cela signifie que les agents agissent au sein de situations qui doivent être avant tout « définies » et surtout définies de façon conjointe et commune. En effet, dans le cadre du pragmatisme, une situation n'existe pas en dehors des acteurs ; elle doit donc être définie. Nous avons déjà souligné plus haut que cette perspective peut être mobilisée dans le cadre de l'identification des « parties prenantes », celles-ci ne répondant pas à une définition normative *a priori* mais correspondant à une situation pratique, à une transaction particulière. Ensuite, compte tenu de vécus différents, de perceptions différentes..., les acteurs ne définissent pas une situation de façon identique ; un des enjeux de tout processus démocratique et délibératif est de parvenir à une définition commune de la situation, à créer un « monde commun », sans lequel la compréhension mutuelle est impossible. Ce faisant, ce processus d'attribution de noms, de définition de situations, est un processus créatif (ce que Joas a appelé la *créativité située*) : il ne s'agit pas de converger vers une définition pré-existante qu'il s'agirait d'exhiber et dévoiler, mais bien de définir et redéfinir au sens propre une situation. L'interaction continuelle du *nommé* et du *nommant* impose une redéfinition créative continuelle des situations et donc des démarches de résolution de problèmes. L'organisation - et en particulier la firme partenariale - est ainsi sujette à des processus d'ajustements mutuels continus des perspectives qui n'impliquent pas une assimilation mais génèrent également de la créativité<sup>43</sup>.

---

<sup>41</sup> Calton et Payne [2003] insistent fortement sur la dimension communicationnelle de l'interaction au sein de la firme partenariale : « *we define a stakeholder network as an interactive field of discourse occupied by those who share messy (complex, interdependent, emergent) problems and who want/need to talk about them* ».

<sup>42</sup> Ils écrivent ainsi en note à propos de cette approche transactionnelle : « *Dewey's early employment of the word "transaction" was to stress system more emphatically than could be done by "interaction."* (See his paper "Conduct and Experience" in *Psychologies of 1930*. [Worcester, Mass.] Compare also his use of "integration" in *Logic, the Theory of Inquiry*.) The beginnings of this attitude may be found in his paper "The Reflex Arc Concept in Psychology" (1896). Bentley's treatment of political events was of the transactional type in his *The Process of Government* (Chicago, 1908), though, of course, without the use of that name. **John R. Commons** has used the word comparably in his *Legal Foundations of Capitalism* (New York, 1924) to describe that type of economic inquiry in which attention centers on the working rules of association rather than on material goods or human feelings. **George H. Mead's** "situational" is often set forth in transactional form » (nous soulignons) [Dewey et Bentley 1973 (1949), p 133].

<sup>43</sup> Comme le soulignent R.A. Buchholtz et S.B. Rosenthal [2005 ; p 143] : « *This adjustment is neither assimilation of perspectives, one to the other, nor the fusion of perspectives into an indistinguishable oneness, but can be best understood as an "accommodating participation" in which each creatively affects and is affected by the other through accepted means of adjustment. Thus a community is constituted by, and develops in terms of, the ongoing*

Cette perspective *démocratique*, largement présente chez Dewey, est donc intrinsèque à la perspective transactionnelle. Ce sont avant tout les acteurs concernés qui définissent une situation comme problématique et mettent en place une démarche de résolution de problème qui implique qu'ils mettent au jour les définitions qu'ils donnent de cette situation. Ce faisant, il s'agit de révéler, par la participation créative des parties prenantes, des audiences, des organisations mobilisées, un « *horizon transactionnel des possibles* » [Woodward, 2000 ; p 266]<sup>44</sup> au sein duquel la libération des capacités d'action pourra prendre place. Ainsi, dans la perspective transactionnelle, cette « conversation » avec la situation menée par les individus impliqués est foncièrement intégrative et conduit à développer un « nous », un monde commun de significations partagées. C'est en ce sens que pour le pragmatisme, la démarche compte autant que le résultat (en terme de décision par exemple) qu'elle produit. Les individus sont ainsi intrinsèquement acteurs de la société. J. Dewey argumentait d'ailleurs en faveur d'une amélioration des procédures sociales de prise en compte des intérêts et perspectives des différentes « parties prenantes »<sup>45</sup>. Parmi ces procédures, le dialogue et la communication apparaissent essentiels. Une telle orientation trouve aujourd'hui un écho dans les analyses de l'éthique communicationnelle ou discursive développées par J. Habermas ou K.O. Appel, ces dernières témoignant de ce qui a été appelé un « tournant intersubjectif » (qui correspond au cadre conceptuel que nous avons mobilisé plus haut pour prendre en compte le processus d'individuation individuel et collectif). Cette appréhension communicationnelle de l'action prend en compte le fait que le pluralisme culturel, religieux, philosophique, politique, ethnique, technique... qui caractérise nos sociétés et irrigue nos organisations rend impossible la formulation de prescriptions universelles. Nous sommes alors renvoyés à la formation - via la communication et le dialogue - d'un intérêt général formé de façon discursive [Collier, 1997 ; p 170], ce qui implique que les langages soient « poreux » les uns aux autres.

Il est également important de garder en mémoire que, pour le pragmatisme, il n'y a pas de distinction claire entre le positif et le normatif, entre le descriptif et le prescriptif, toute « description » ou définition d'une situation est porteuse de valeur et correspond aux représentations, aux « modèles mentaux », des individus impliqués dans une transaction. L'existence d'expériences communes, de situations partagées, de problèmes à résoudre implique que les acteurs se coordonnent via un processus de communication et de dialogue au sein duquel une « visée éthique » est intrinsèque [Margolis, 1998]. La firme est alors conçue, pour reprendre les termes de J. Hendry [2001 ; p 226], comme *un système de relations dynamiques entre acteurs moraux*.

---

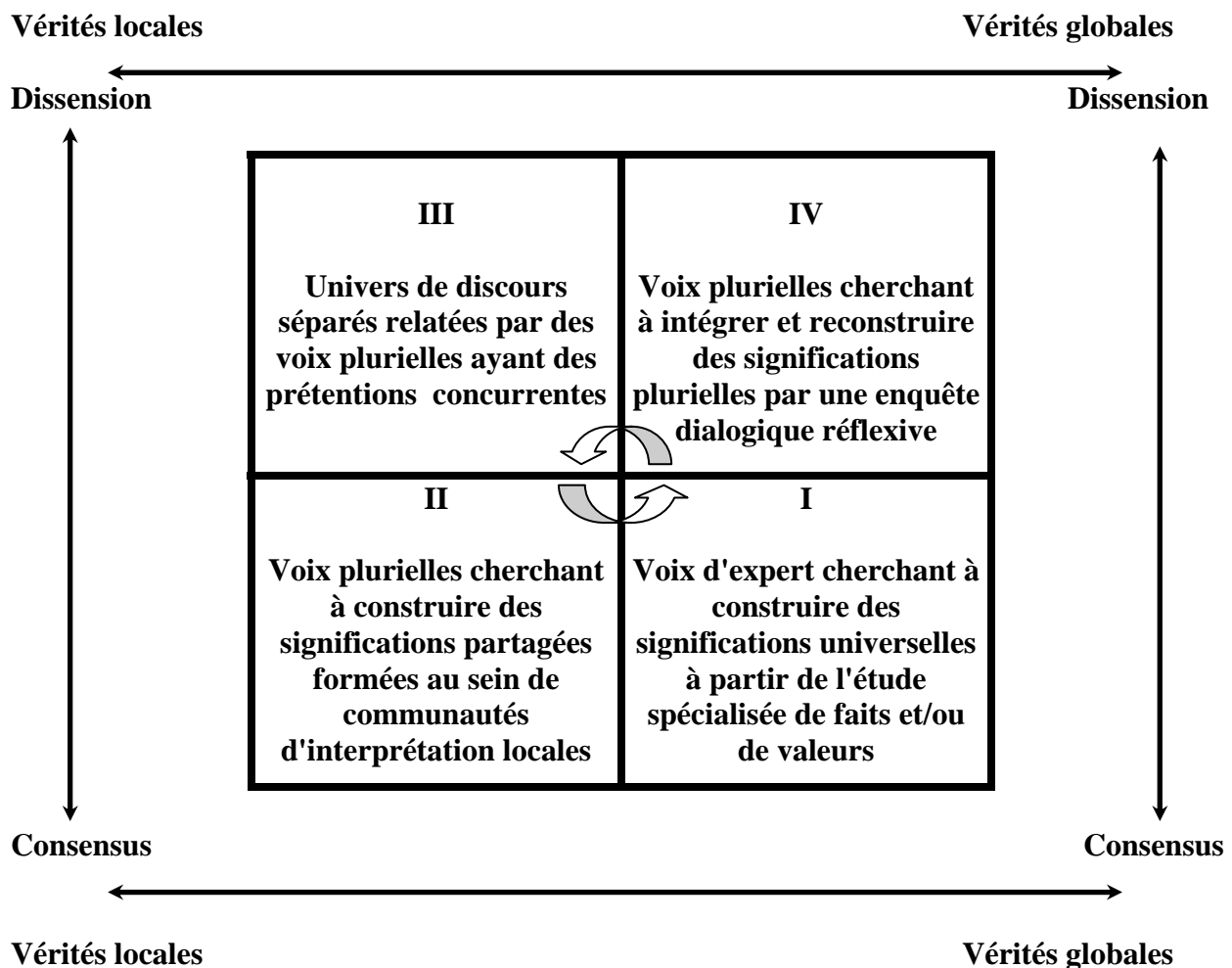
*communicative adjustment between the activity constitutive of the novel individual perspective and the common group perspective ».*

<sup>44</sup> Cette notion correspond à ce qui est évoqué par H. Joas [1999 ; p 143] : « *Chaque situation présente, aux yeux des pragmatistes, un horizon de possibilités pratiques, et c'est cet horizon qui, dans les moments de crise, doit être redéployé. Des hypothèses sont avancées; nous jetons de nouvelles passerelles entre nos propres impulsions et les données extérieures. Toutes ces passerelles ne sont pas solides. Mais si nous parvenons à en établir une, alors nous avons concrètement enrichi notre capacité d'action. Celle-ci modifie jusqu'aux fins que s'assigne le sujet agissant. (...) Ainsi ancrée dans l'action, la créativité apparaît (...) comme une ouverture à de nouvelles façon d'agir* ». Il faudrait ajouter que cet « horizon » est également défini socialement et renvoie aussi aux dimensions institutionnelles des firmes. Ainsi, dans la définition donnée par Commons de l'institution, celle-ci contraint et libère l'action individuelle.

<sup>45</sup> Dans la perspective de Dewey, ces parties prenantes peuvent correspondre à ce qu'il appelait le « public ». Pour Dewey : « (...) ceux qui sont indirectement et sérieusement affectés en bien ou en mal forment un groupe suffisamment distinctif pour requérir une reconnaissance et un nom. Le nom sélectionné est le public » [Dewey 2003b ; p 76].

Les transactions orientées vers la résolution des situations problématiques auxquelles font face des acteurs pluriels ouvrent ainsi un espace civique pour les voix diversifiées des différentes parties prenantes et encouragent des pratiques managériales plus réflexives fondées sur des processus dialogiques qui amènent la construction conjointe de significations partagées et de responsabilités relationnelles. D'une façon significative pour notre perspective, Calton et Payne présentent la résolution des problèmes par les parties prenantes comme *un « voyage conversationnel »* [2003 ; p 13] qui rend compte de la multiplicité des espaces discursifs, des modalités d'articulation de demandes contradictoires et de la génération d'un processus d'apprentissage. Le schéma ci dessous, que nous avons adapté, nous semble illustratif.

**TABLEAU II : Une perspective transactionnelle des modalités de dialogue entre parties prenantes (adapté de Calton et Payne [2003]).**



Sur ce schéma, l'axe vertical met en scène le degré de consensus entre les différentes parties prenantes (conformité ou non conformité avec les discours dominant ou l'ordre établi), l'axe horizontal retrace le caractère local ou global des problèmes traités et des solutions apportées, des processus de construction du sens. Dans une large mesure, les théories « contractualistes » ne se sont positionnées que dans le quadrant 1. Par exemple, pour ce qui

concerne la question des conditions optimales d'attribution des droits de propriété et/ou de partage du surplus, il s'agit d'établir des principes généraux ayant une portée universelle. Les autres quadrants mettent en scène des « situations » stylisées. Il nous semble utile d'en donner des illustrations concrètes. Le quadrant II retrace des situations dans lesquelles des acteurs locaux ayant des prétentions diversifiées (quelle est la meilleure façon de produire de l'innovation ?) mais partageant une même finalité (l'innovation), cherchent à parvenir à un accord ; on peut penser par exemple au cas des « clusters ». Le quadrant III retrace le cas d'acteurs n'ayant pas finalité qui soient réductibles à un dénominateur commun mais qui cherchent localement à établir un *modus vivendi* (des écologistes et une firme polluante par exemple). Le quadrant IV retrace le cas d'acteurs n'ayant pas finalité qui soient réductibles à un dénominateur commun mais qui cherchent à établir des règles ou des propositions de validité globale pour résoudre les problèmes (par exemple l'engagement dans des procédures de type agenda 21 des protocoles type « Kyoto », des chartes de portée générale...). Les situations concrètes renvoient alors à un « voyage » (les flèches au centre) entre ces différents quadrants. Ce schéma peut également permettre d'appréhender les différences d'échelle concernant les firmes (par exemple entre une PME localisée et une firme transnationale), les parties prenantes pouvant alors être de nature très différentes.

Dans l'approche pragmatique, les questions de l'éthique, de la responsabilité sociale des entreprises, de la prise en compte des parties prenantes... ne sont donc pas résiduelles mais intrinsèques et coextensives au processus de coordination d'acteurs sociaux [Beji-Bécheur et Bensebaa, 2005 ; p 5]. Ces dimensions intrinsèques sont dévoilées et exacerbées par l'insertion des firmes dans une nouvelle configuration économique qui émerge depuis une vingtaine d'année et qui semble aller en direction de l'avènement d'une économie partenariale reposant sur des comportements coopératifs. Une telle perspective invite à mettre l'accent sur l'incomplétude des acteurs sociaux.

## **II.2. De l'incomplétude contractuelle à l'incomplétude de l'acteur social : la firme comme « communauté morale légitimée ».**

La démarche pragmatique met en scène des acteurs « intelligents » [Dewey, 1922] qui font continuellement face à des situations problématiques (ces dernières impliquant aussi bien le réseau de relation internes à la firme que le réseau externe) et vont devoir - pour rendre « praticable » ces dernières - s'engager dans un processus délibératif au cours duquel ils vont progressivement s'instituer (définir leurs rôles, droits et devoirs). Un exemple fourni par B. Journé et N. Raulet-Croset [2004] peut permettre de clarifier ce point essentiel et ainsi bien mettre en évidence les insuffisances de la théorie des droits de propriété : une entreprise produisant de l'eau minérale doit faire face à une augmentation des taux de nitrate dans la nappe phréatique qu'elle exploite, sous-produit de l'activité agricole. Cette situation, en pratique, est illustrative du réseau de relations dans laquelle est insérée une firme et de l'aspect contextuel de la question de ses frontières. Ce qui est caractéristique est que les différentes parties prenantes avaient initialement des définitions radicalement différentes de la situation : la firme considérait l'augmentation du taux de nitrate comme une « pollution » et envisageait un recours juridique ou sanitaire ; les agriculteurs quant à eux ne comprenaient pas vraiment le problème, mais certains étaient prêts à envisager une transaction financière (vente des terrains par exemple). On le voit, ces premières solutions envisagées correspondent, d'une certaine façon, à celles préconisées par la théorie des droits de propriété du fait du cadre d'analyse retenu : la situation est déjà définie et les acteurs parfaitement institués de telle sorte que la solution qui s'impose est d'ordre juridique.

Cependant, il est important de comprendre que l'appréhension de l'action mobilisée par ces approches correspond à une conception que J. Dewey et A. Bentley [1973] qualifient d'« interactionnelle »<sup>46</sup>. Dans cette conception on considère tout processus de décision comme une relation entre des moyens et des fins fixés : on suppose que les acteurs possèdent un (ou des) objectif(s) clair(s) (utilité dérivée des biens, intérêt, profit...) et mettent en œuvre des moyens bien spécifiés et disponibles pour atteindre cet objectif compte tenu des contraintes qu'ils rencontrent (budget, comportement des autres...). La décision s'assimile alors à une logique calculatoire d'optimisation et renvoie donc à l'approche rationnelle dominante dans la théorie économique.

Dans la perspective pragmatique, toute situation apparaît comme une transaction qui met en scène des acteurs ayant des définitions différentes de la situation dans laquelle ils sont insérés. La définition du « problème », les moyens et les fins, sont définis de façon contextuelle et encadrés dans la situation. D'autre part, les moyens et les fins ne sont pas fixes mais évoluent constamment avec les « re-définitions » de la situation. Ces re-définitions émergent via le processus communicationnel qui se déroule entre les parties prenantes et qui conduit à une mise en compatibilité des définitions de la situation. Par exemple, dans le cas décrit précédemment, le problème initialement décrit en terme de « pollution » a été redéfini en une question « d'environnement » autour de laquelle les acteurs pouvaient se mettre d'accord et envisager une résolution commune de ce problème. Une telle démarche ne conduit pas à une assimilation des perspectives mais à une « accommodation » ou à une mise en compatibilité, ce qui implique pour chaque partie prenante de se mettre à la place de l'autre et de considérer la situation du point de vue de l'autre. Ce faisant, les acteurs rendent visible leur incomplétude ; la responsabilité ainsi que la visée éthique émergent de ce concernement pour les autres. Il faut bien voir également que toute « solution » ou « arrangement » est toujours provisoire et sujet à révision puisqu'une situation est toujours ambiguë. Cela renvoie également au « voyage conversationnel » illustré par le tableau II.

La perspective contractualiste s'inscrit dans une conception de l'action radicalement différente de l'approche « transactionnelle » : dans une large mesure, les contrats incomplets mobilisés par la théorie des droits de propriété sont liés à la rationalité limitée des agents et on suppose - explicitement ou implicitement - que des contrats complets sont envisageables, au moins comme état limite ou idéal. La perspective pragmatique considère que ce sont les acteurs qui sont « incomplets », cette incomplétude étant définie par rapport à une situation problématique qu'il s'agit de résoudre par une démarche d'enquête qui mobilise une « *communauté d'enquêteurs* ». En conséquence, plutôt que de mettre l'accent sur le dispositif « technique » de résolution de problème (le contrat et ses clauses, la définition des droits de propriété...), le pragmatisme insiste sur le processus qui conduit les acteurs à se mettre dans une posture de « *discussion avec la situation* », pour reprendre les termes de D. Schön, et ainsi définir cette situation en se définissant eux mêmes<sup>47</sup>. En ce sens, la « responsabilité sociale » n'est pas conçue comme un produit résiduel de contraintes de nature morale extérieures à la firme mais est intrinsèque au processus de coordination que caractérise certaines formes d'action collective [Smith, 2004]<sup>48</sup>. Si le processus délibératif autorise une subjectivation individuelle et collective

<sup>46</sup> Voir également Joas et Beckert [2002], Khalil [2003] et Renault [2004].

<sup>47</sup> Il y a alors comme le signalait J. Zask [2004] mise en œuvre d'un processus *d'inter-objectivation* via l'enquête sociale.

<sup>48</sup> Cette conception renvoie également aux travaux de A. Schütz (proche des économistes autrichiens), qui, comme G.H. Mead, met en avant un processus de **réciprocité des perspectives** qui rend intelligible la compréhension

débouchant notamment sur un ensemble de valeurs partagées - faisant alors de la communauté considérée une « communauté morale » -, encore faut-il s'interroger sur le processus qui rend ces valeurs « légitimes » et plus précisément sur les *critères* de légitimité retenus au cours du processus.

En tant que « communautés morales », les firmes doivent en effet rechercher des modalités de légitimation de leurs actions vis-à-vis de leurs parties prenantes dans tout ce qui peut les « affecter ». Dans la perspective pragmatique - et pour reprendre les propos de J. Burchell et J. Cook [2006] - la firme est une unité multifonctionnelle (donc pluraliste) et **légitimée**, produisant une valeur ajoutée et remplissant des fonctions socio-économiques pour des groupes variés. La question de la légitimation, par exemple pour ce qui concerne les modalités de partage de la valeur ajoutée, apparaît donc centrale et renvoie à des appréhensions divergentes. Selon M.C. Suchman [1995; p 574], la légitimité renvoie à une évaluation des actions d'une entité (ces dernières sont-elles désirables, appropriées ou justes ?) relativement à un certain système de normes, valeurs, croyances et définitions socialement construites. Or, il apparaît clairement que la légitimité des actions des firmes est souvent remise en cause, aussi bien du point de vue local que du point de vue global. Il suffit en effet de penser aux scandales du type Enron ou Worldcom, aux questions soulevées par les délocalisations, au développement de mouvements du type « no logo »... G. Palazzo et A.G.S. Scherer [2006 ; p 72] distinguent ainsi trois formes de légitimité (distinctes mais qui peuvent se penser comme s'articulant) :

- **la légitimité instrumentale**<sup>49</sup> résulte du calcul rationnel (au sens économique) d'individus égoïstes qui font partie de l'audience de l'organisation considérée. Cela peut concerner la légitimation de l'action de la firme par la fourniture de produits de bon rapport qualité-prix (pour les clients), par les emplois offerts sur un territoire (pour les collectivités locales ou nationales)... En ce sens, l'article célèbre de M. Friedman selon lequel « *La responsabilité sociale de la firme est de faire du profit* » [1970] entre parfaitement dans la définition de la légitimité instrumentale.

- **la légitimité cognitive** résulte du fait que le milieu social considère une organisation et ses produits, procédures, structures et management comme inévitables et nécessaires. Cette acceptation est fondée sur des propositions prises comme données largement partagées : les modalités de fonctionnement établies soulèvent peu de questions pour les parties prenantes, celles-ci étant considérées comme des modalités d'action collective « naturelles ». On se place alors au niveau des « modèles mentaux » partagés par les individus d'un ensemble social considéré.

- **la légitimité morale** est celle que nous avons prioritairement considérée dans cet article ; elle est socialement construite via un processus explicite de discussion et de délibération publique. Ainsi, contrairement aux formes instrumentales et cognitives de légitimité qui considèrent la firme comme un espace dépolitisé, la légitimité morale appelle à une re-politisation des firmes : la pluralisation et la globalisation qui caractérisent l'économie font que ces dernières sont de plus en plus considérées comme des entités *quasi publiques* [Palazzo et Scherer 2006 ; p 77]<sup>50</sup>.

---

mutuelle et la coordination des actions. La réciprocité des perspectives repose sur la possibilité que chacun des individus a de se mettre à la place de l'autre et de voir la situation par ses yeux.

<sup>49</sup> Ils la nomment en fait légitimité « pragmatique » employé au sens de pratique et non au sens de l'approche pragmatique, afin d'éviter toute confusion nous l'avons renommée instrumentale puisque c'est une meilleure traduction de leur propos.

<sup>50</sup> Ainsi, « [...] *the societal limits to profit making have shifted from simply complying to nation state regulations and adhering to a more or less implicit set of coherent societal expectations as it was envisioned by Friedman (1962,*



Concrètement, la légitimité morale est susceptible de s'incarner dans des dispositifs institutionnels et juridiques capables de soutenir et mettre en œuvre les configurations émergentes de firmes partenariales. Développer ce point nous entraînerait trop loin mais on peut cependant évoquer certaines tentatives - comme par exemple le projet de loi visant à définir, dans le cadre de la société anonyme, une forme sociétaire nouvelle la « Société Anonyme à Gestion Partagée » [Guiol ; 2005] - qui invitent à introduire des droits civiques aux côtés des droits de propriété<sup>51</sup>.

A la lumière des développements précédents, il est possible de résumer l'apport de l'approche pragmatiste comme suit : selon cette approche, les énoncés moraux sont soumis à une définition et à une évaluation intersubjective qui émergent via le processus d'enquête participatif et délibératif se produisant lorsque des situations problématiques se font jour. Afin de surmonter ces dernières, les acteurs se lancent dans un processus de délibération (au cours duquel ils vont s'instituer), ce dernier devant être soutenu par un comportement « éthique » de la part de chacun afin de parvenir à une « préférence unifiée » : « *[the process of deliberation] evokes an emergence of a unified preference out of competing preferences [which is] intentional and which is based on consciousness of the values which deliberation has brought into view* » [Dewey, Tufts ; 1932]. [...] *[In making this moral choice] « the self should be wise or prudent, looking to an inclusive satisfaction and hence subordinating the satisfaction of an immediately urgent single appetite »* [Dewey, 1922 ; p 285]. Ce processus qui est au cœur de la conception transactionnelle de l'action défendue par les pragmatistes invite alors à mettre l'accent sur l'incomplétude de l'acteur social, sur les modalités interactionnelles particulières qui en découlent (confiance et dialogue) et sur la diversité des valeurs portées par les participants à la recherche de légitimité morale, plutôt que sur l'incomplétude du contrat, les procédures incitatives et la valeur défendue par la principale partie prenante : la valeur actionnariale (cf les théories contractualistes). Le tableau III résume les principaux points distinctifs des approches pragmatique et contractualiste.

---

1970) to a more complex communicative process of accountability where those limits are defined and redefined in a continuous process of deliberative discourse. This shift also signifies the necessary transition from a cognitive and pragmatic approach to a moral approach in more and more legitimacy challenges of corporate decision-making » [Palazzo et Scherer 2006 ; p 82]. Il s'agit ainsi de produire des formes collectives d'innovation sociale et éthique permettant de rendre compte de la pluralisation des attentes et de la diversification/complexification des économies. Il nous semble en ce sens que cela renvoie à l'imagination institutionnelle et juridique telle qu'elle ressort de la définition de la notion d'institution proposée par M. Hauriou il y a plus d'un siècle : les institutions apparaissent comme des groupements humains dominés par une idée d'œuvre à accomplir.

<sup>51</sup> Pour plus d'informations, voir le site: <http://www.apl-sagp.asso.fr>

TABLEAU III : Une comparaison des approches pragmatique et contractualiste.

	<b>Approche Pragmatique</b> <i>Perspective partenariale</i>	<b>Approche Contractualiste</b> <i>Perspective actionnariale</i>
<b>Définition de l'organisation</b>	<i>Monde social</i> <i>Réseau communicationnel interactif</i>	<i>Nœuds ou réseau de contrats</i>
<b>Organisation</b>	<i>Construite</i>	<i>Donnée</i>
<b>Individu</b>	<i>Agent actif encastré</i> <i>(subjectivation)</i>	<i>Sujet donné</i> <i>(objectivation)</i>
<b>Types de relations individu/organisation</b>	<i>Personnelles</i> <i>(transactions communicationnelles)</i>	<i>Impersonnelles</i> <i>(transactions monétaires)</i>
<b>Modalités de relation</b>	<i>Confiance, dialogue</i>	<i>Incitations</i>
<b>Motivations</b>	<i>Endogènes</i>	<i>Exogènes</i>
<b>Origine de la légitimité</b>	<i>Possession de droits civiques</i>	<i>Possession de droits de propriété</i>
<b>Dispositifs de légitimation</b>	<i>Délibération sur des énoncés, des propositions, des définitions concurrentes pour résoudre un problème</i>	<i>Exercice du pouvoir afférent à la propriété</i>
<b>Critère de légitimation</b>	<i>Evaluation participative prenant en compte les valeurs divergentes des parties prenantes</i>	<i>Profit, maximisation de la valeur boursière</i>

La conception pragmatiste de l'action nous semble à même de rendre compte théoriquement de la construction conjointe des préférences au cours d'un processus délibératif entre acteurs hétérogènes ainsi que des normes « éthiques » qui doivent soutenir ce dernier. En d'autres termes, *on dispose ainsi des fondements théoriques nécessaires à la construction d'une théorie partenariale de la firme*. Etant parvenus à mieux cerner théoriquement la nature d'une telle firme, interrogeons-nous maintenant sur les raisons de son émergence à la lumière de la perspective pragmatique.

### II.3. Décision distribuée et incomplétude de la division du travail : l'émergence d'une Economie Fondée sur la Connaissance.

Selon nous, le processus de décision au sein de la firme « partenariale » peut être envisagé comme une situation « problématique » qu'il s'agit de stabiliser ou d'« instituer » (en construisant les rôles, les conduites, les personnalités... des acteurs impliqués) via le processus délibératif qu'est l'enquête. Ambitionnant de saisir la raison d'être de la firme partenariale dans une perspective historique, il convient alors de mieux cerner la *dynamique historique* qui a contribué à « déstabiliser » la situation « routinière » antérieure et à faire émerger cette situation « problématique » qu'est le processus de décision distribué entre acteurs hétérogènes au sein de la firme partenariale. Pour ce faire, le recours aux travaux ayant trait à l'avènement d'une Economie Fondée sur la Connaissance nous semble pertinent.

Selon plusieurs auteurs [Foray et Lundvall, 1997 ; Moati et Mouhoud, 1994...], l'émergence d'une Economie Fondée sur la Connaissance au cours des trois dernières décennies a contribué à remettre en cause les anciennes formes organisationnelles de la période fordiste et a favorisé l'émergence de nouvelles structures productives. En particulier, P. Moati et E.M. Mouhoud [1994] avancent que ce mouvement historique a contribué à rendre obsolète le principe de division du travail sur lequel étaient fondées les organisations fordistes (*la « division technique du travail »*) ainsi que les modalités de coordination qui les caractérisaient. Le caractère cumulatif et idiosyncrasique de la connaissance, qui est devenu l'élément central à partir duquel il convient désormais de penser la nouvelle forme de division du travail (*la « division cognitive du travail »*), impose en effet de repenser les formes organisationnelles les plus adaptées au transfert et à la création de connaissances ainsi que les modalités de coordination qui peuvent soutenir de tels processus<sup>52</sup>. De manière plus précise, outre la compatibilité technique des fragments matériels qui constituent le produit final (ces derniers étant distribués le long de la chaîne de production et relevant de blocs de savoirs distincts), il devient nécessaire d'assurer *la « compatibilité des hommes »* [P. Moati et E.M. Mouhoud, 1994] impliqués dans la conception d'un tel produit.

C'est à l'aune de ce double impératif que l'on peut saisir selon nous l'émergence de l'entreprise-réseau (forme archétypale de la firme « partenariale ») ainsi que les modalités de coordination particulières qui la caractérisent. En effet, il apparaît alors assez clairement qu'à la nouvelle forme organisationnelle que constitue le réseau vertical d'entreprises - qui répond à la nécessité d'assurer une « *cohérence systémique* » la plus efficace possible entre fragments matériels interdépendants<sup>53</sup> - doit être associé un nouveau mode de coordination basé sur l'interaction directe afin d'assurer une certaine intercompréhension entre acteurs impliqués dans

---

<sup>52</sup> Les structures « réticulaires » marquent selon A. Desreumeaux [1996] l'avènement de formes organisationnelles « post bureaucratiques » qui remettent en cause trois aspects centraux de la bureaucratie : la définition précise, rationnelle et parcellisée des postes de travail; la prééminence de la régulation hiérarchique; la coordination « mécaniste » des activités primant sur les nécessités de l'adaptation.

<sup>53</sup> Comme le notent P. Moati et E.M. Mouhoud, « à mesure que le processus de production se fragmente, la hiérarchie s'impose avec plus de force pour assurer une coordination de plus en plus complexe et qui s'accommode mal des incertitudes de la relation marchande. Ce faisant, la dimension de l'entreprise augmente, son organisation s'alourdit et les coûts de coordination augmentent. Cette inflation des coûts de coordination plaide pour une externalisation, alors même que la coordination hiérarchique s'imposait pour contourner les difficultés de la coordination marchande face à l'échange de fragments de plus en plus sophistiqués » [1994 ; pp 58-59]. Pour les auteurs, cette contradiction a poussé à la recherche de formes alternatives de coordination et explique l'émergence d'une nouvelle configuration organisationnelle qu'ils nomment - de manière générique - « réseaux » [ibid p 62].

le processus de conception du produit final et de ses composants et mobilisant des savoirs hétérogènes [Y. Renou ; 2004]<sup>54</sup>.

Cette nécessaire « fusion des horizons interprétatifs » – autorisant le processus de subjectivation individuelle et collective – est rendu indispensable car, du fait de l'émergence d'une économie fondée sur la connaissance, la division du travail se présente comme « inachevée » et « incomplète » et demande à être finalisée dans le processus d'interaction décisionnelle (les acteurs seront alors « institués » dans des rôles et devront répondre à des droits et devoirs précis). On retrouve là une des thèses principales défendue ces dernières années par A. Hatchuel [1999]. En effet, cet auteur a élaboré au cours des dernières années – à partir d'observations empiriques poussées réalisées principalement dans le secteur de l'automobile – une théorie originale de l'action collective qu'il résume selon le principe de « *non séparabilité connaissances / relations* »<sup>55</sup>. Ce principe se décline en quatre propriétés remarquables :

- 1 – L'inachèvement de la division du travail est momentanément efficace ;
- 2 – La révision est une condition de son fonctionnement : tout fait nouveau avéré doit pouvoir entraîner une révision du processus ;
- 3 – La révision des connaissances dépend du système de relations, si l'on entend par système de relations l'ensemble des dispositifs physiques et des modèles d'interaction (langues, contrats, conventions, réunions, supports de communications...) utilisés dans la coopération ;
- 4 – Le modèle d'interaction peut devenir lui-même objet de révision : il est endogène à l'action collective.

Dans ce modèle d'action collective, le jeu traditionnel des relations interindividuelles est donc partiellement mis à mal par l'inachèvement de la division du travail, ouvrant ainsi la possibilité d'une subjectivation individuelle et collective dans les espaces laissés ouverts par cet inachèvement. Autrement dit, l'incomplétude de la division du travail entre acteurs hétérogènes – due à l'émergence d'une Economie fondée sur la Connaissance ou à l'avènement d'un « *capitalisme de l'innovation intensive* » [Hatchuel A., Le Masson P., Weil B., 2002]<sup>56</sup> – rend le processus de décision au sein de la firme moderne « problématique » et nécessite que les acteurs s'engagent dans un processus d'enquête afin de stabiliser la situation. Un tel processus doit être soutenu par l'instauration de nouveaux dispositifs de coordination centrés sur l'interaction directe (comme les formes projets) afin de faciliter le processus de subjectivation individuelle et collective devant permettre d'aboutir à une décision concertée. Pour être efficace, ces derniers doivent s'appuyer - entre autres - sur des modèles d'interaction « justes », c'est-à-dire érigeant de manière endogène et concertée des normes de justice « distributive » garantissant l'implication des acteurs dans l'effort collectif d'élaboration d'un compromis. A titre d'illustration, il est possible de se référer à l'analyse de la gouvernance du réseau Toyota effectuée par Dyer et Nobeoka [2000] ou à l'étude de cas proposée par Venkatamaran et alii [2006]. En ce qui

---

<sup>54</sup> Dans un même ordre d'idée, M. Renault [2004, 2005] souligne l'importance des dimensions communicationnelles des firmes dans une économie fondée sur la connaissance (la création d'*environnement communicationnels communs* apparaissant comme un enjeu essentiel) tandis que M. Piore et alii [1995] parlent de « *fusion des horizons interprétatifs* ».

<sup>55</sup> Notons que l'on retrouve là - sous une autre formulation - un axiome fondamental de l'approche pragmatiste.

<sup>56</sup> Dans une certaine mesure, l'émergence de l'entreprise-réseau est coextensive de l'émergence d'une *société en réseau* [Dupuis et Le Bas, 2005 ; p 9]. L'émergence des thématiques des parties prenantes ou de la responsabilité sociale de l'entreprise correspond donc à un changement de nature institutionnelle affectant les systèmes d'attente réciproques qui orientent les actions des acteurs.

concerne la branche américaine du constructeur japonais, il est toutefois utile de faire remarquer que de nouveaux acteurs - en l'occurrence l'Etat de Californie via la plainte déposée par son procureur général et réclamant aux divers constructeurs automobiles le paiement d'une amende de « centaines de millions de dollars » pour « nuisance publique » du fait des forts rejets de CO2 dégagés dans l'atmosphère par les automobiles - semblent vouloir s'inviter au processus délibératif, impliquant ainsi un « voyage conversationnel », hautement complexe et incertain, visant à infléchir les pratiques productives actuelles afin d'y intégrer un plus fort degré de responsabilité environnementale<sup>57</sup>.

On le voit, la mobilisation de l'appareillage analytique de l'approche pragmatiste se révèle d'une grande aide dans la compréhension, dans une perspective historique, de l'avènement de la firme « partenariale » et des nouveaux enjeux auxquels elle est confrontée.

## CONCLUSION

Le propos de cet article était de fournir une appréhension théorique renouvelée de la firme partenariale en procédant, dans un premier temps, à une analyse critique des divers travaux s'étant intéressés à cette notion au cours des deux dernières décennies puis en formulant quelques propositions afin de surmonter les limites rencontrées par ces derniers.

Ainsi, après avoir précisé la notion de firme partenariale et proposé une caractérisation de cette dernière via la mise en évidence de certains faits stylisés, nous avons cherché à dépasser les insuffisances des analyses proposant une compréhension théorique de cette forme organisationnelle en s'appuyant essentiellement sur la théorie des droits de propriété [Mahoney et alii, 2005]. Cette dernière s'avère en effet selon nous inadaptée dans la mesure où : i) elle endosse une conception atomistique de la firme qui apparaît peu pertinente afin de rendre compte de l'« encastrement » de la firme partenariale dans son environnement naturel et socio-technique ; ii) même si elle a pris conscience que le véritable enjeu théorique était de rendre compte de l'articulation création / distribution de la valeur à l'intérieur d'un cadre analytique cohérent, elle ne parvient pas à répondre positivement à un tel objectif du fait même des insuffisances de son cadre analytique (les acteurs y apparaissent en effet déjà « institués ») ; iii) relevant d'une approche en termes d'« institutionnalisme rationnel », cette théorie développe une analyse a-historique de la firme partenariale.

Afin de dépasser ces limites, nous avons cherché à développer une approche conforme à la démarche en « institutionnalisme historique » [Hall et Taylor, 1996] et prenant appui sur le pragmatisme : nous avons ainsi proposé d'envisager la firme partenariale comme une résultante de l'émergence d'une « économie fondée sur la connaissance » [Foray et Lundvall, 1997] ou d'un « capitalisme de l'innovation intensive » [Hatchuel A., Le Masson P., Weil B., 2002]<sup>58</sup>.

---

<sup>57</sup> Comme le fait remarquer un expert interrogé par *Libération*, c'est « l'instrumentalisation de la justice » afin de faire avancer un débat de société qui est visée dans cette affaire : « La justice est un levier d'action. Tout débat de société porté dans l'enceinte judiciaire a un écho médiatique important. Les faucheurs d'OGM l'ont très bien compris. Il faut toutefois reconnaître qu'en l'occurrence la probabilité que l'action de l'Etat californien aboutisse à une véritable condamnation est hypothétique. [...] Mais ce genre d'action à moins pour vocation de récupérer de l'argent que de pousser les industriels à changer leurs processus de fabrication, à améliorer la technologie de leurs produits. Il s'agit de les pousser à prévenir plutôt que de réparer » (*Libération* du vendredi 22 septembre 2006 ; p 3).

<sup>58</sup> Nous nous inscrivons en cela dans la continuité de travaux qui voient dans le pragmatisme une approche théorique conséquente à même de fournir les micro-fondations afin de construire une théorie alternative aux théories

L'instauration de formes « projet » au sein de telles organisations peut en effet se comprendre comme un moyen de « parachever » une division du travail rendue problématique par l'avènement d'une telle économie (passage d'une division technique à une division cognitive du travail) et l'existence de procédures « justes » dans la répartition de la valeur créée comme un moyen de soutenir le processus de subjectivation individuelle et collective nécessaire à la détermination conjointe des finalités et des buts de la firme partenariale.

En résumé, on avance que, pour appréhender théoriquement la configuration organisationnelle moderne qu'est la firme « partenariale », il convient de mobiliser une approche « transactionnelle » de la firme permettant de rendre compte analytiquement de comportements éthiques lors de procédures délibératives entre acteurs d'un processus productif devenu distribué (approche pragmatique) au détriment d'approches qualifiées d'« atomistiques » centrées sur le comportement intéressé des acteurs (nouvelle approche des droits de propriété). Une telle réorientation s'avère nécessaire car, du fait de l'avènement d'un capitalisme de l'innovation intensive, l'agir orienté vers le succès devient subordonné à l'agir orienté vers l'intercompréhension [Habermas 1987] : le processus communicationnel qui survient alors entre les différentes parties prenantes ne peut aboutir à une solution concertée que s'il se révèle soutenu par des normes de justice partagées entre acteurs ou « parties prenantes ».

Si l'approche pragmatiste apparaît donc pertinente relativement à notre objet d'étude (notamment dans la manière dont elle propose de rendre compte du processus d'individuation qui a lieu à l'intérieur de situations « problématiques »), il convient de remarquer que cette dernière n'épuise pas la complexité de la question de la coordination d'acteurs au sein de la firme partenariale et peut être utilement complétée. En particulier, il apparaît assez clairement que, loin d'être substituables, les approches pragmatique et contractuelle se révèlent complémentaires et nécessitent d'être articulées au sein d'un cadre d'analyse cohérent (cf tableau III). Selon nous, un tel approfondissement passe par une complexification de l'approche pragmatique, notamment afin d'y intégrer certains apports de la théorie des droits de propriété. En ce qui concerne l'analyse de la firme partenariale, on peut par exemple faire remarquer que le pragmatisme ne traite pas de la dimension juridique du processus d'individuation, c'est-à-dire de l'ingénierie contractuelle qui est à même de soutenir ce dernier<sup>59</sup>.

Une voie stimulante de recherche est alors de s'inspirer des travaux d'un auteur qui a été fortement influencé par l'approche pragmatiste [voir Mirowski, 1987 ; Albert et Ramstadt, 1997] et qui a, dans la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, cherché à « *corrélér l'économie, le droit et l'éthique* » : J.R. Commons. Il nous semble en effet que l'incorporation de la problématique de l'« éthique » se comprend dans son œuvre à travers l'articulation du concept de « transaction » et du principe de « futurité »<sup>60</sup>. Proposant d'envisager la firme comme une « institution » devant produire un certain « ordre », Commons dessine en effet une heuristique particulière de la firme où « économie, droit et éthique » sont susceptibles de s'articuler finement. Mentionnons, afin de

---

rationnelles et qui justifient cet emprunt au regard des conditions historiques qui conditionnent la réussite des processus productifs contemporains [J. Beckert, 2003]. Ainsi, comme le met en évidence cet auteur, l'avènement d'une économie « moderne et dynamique » nécessite de se doter d'une théorie « non téléologique » de l'action [2003 ; p 770].

<sup>59</sup> Il est possible de se référer à N. Foss et K. Foss [2002] pour avoir un aperçu de l'apport potentiel de la TDP sur cette question.

<sup>60</sup> Il s'agirait ici de la troisième acception de la notion d'éthique que l'on trouve dans l'œuvre de Commons, c'est-à-dire de la « *subordination de soi aux autres* », subordination « *volontaire quand elle est guidée par un principe de sympathie, involontaire quand une obligation l'impose* » [Théret, 2001]. Cette dernière relève alors du niveau « *micro-analytique* » et s'applique aux « *transactions instables et socialement limitées en attente d'autorisation* ».

préciser cette idée, le travail de L. Bazzoli et V. Dutraive [2002 ; p 22]. Comme le notent ces auteurs, appréhender à la suite de J.R. Commons la firme comme une « institution » conduit à distinguer trois types de problèmes :

- 1- le problème de l'« économie de la production » qui renvoie à la question de la gestion de l'efficacité au sein de l'organisation. Ce problème est résolu par les transactions managériales (*managerial transactions*) qui ont pour objet la création de richesse via une relation hiérarchique entre acteurs juridiquement inégaux ;
- 2- le problème de l'« économie d'échange » qui renvoie à la question de la gestion de la rareté au sein de l'organisation. Ce problème est résolu par les transactions d'échange ou de marchandage (*bargaining transactions*) qui ont pour objet la circulation des richesses via la négociation et le transfert de droits de propriété entre acteurs juridiquement égaux ;
- 3- le problème de l'« économie institutionnelle » qui renvoie à la question du compromis entre efficacité et rareté de manière à ce qu'organisation productive et organisation commerciale soient « justement équilibrées ». Ce problème est résolu par les transactions de régulation (*rationing transactions*) gouvernant les autres transactions en ayant pour objet les conditions de partage des bénéfices et des charges entre les membres d'une collectivité et négociées par des représentants ou des supérieurs légitimes en droit.

Comme le suggèrent ces auteurs, c'est justement l'analyse de cette interdépendance des transactions qui permet de saisir l'intrication de l'« économie, du droit et de l'éthique », notamment quand on se place dans un contexte de « futurité » : *« efficience et rareté sont des facteurs se limitant mutuellement et doivent donc être pris ensemble pour que l'entreprise perdure et se déploie dans le futur (futuraity). Le rôle central du gouvernement de l'organisation est de réguler et contrôler les transactions d'échange et de production par l'exercice de transactions de régulation pour gérer les conflits et stabiliser les organisations. Le problème est d'induire la participation des membres, de transformer les wills en joint willingness »* [Ibid. 2002 ; p 22]. Pour Commons, la « participation » constitue donc l'actif intangible spécifique et déterminant d'une entreprise, c'est-à-dire d'un *going concern*, d'une entité collective dynamique *« qui agit dans le présent mais vit dans le futur »* [ibid]. Point intéressant mais insuffisamment développé, il semble que cette dernière puisse être atteinte via la mobilisation d'une « micro-éthique » [Théret, 2001] à même de stabiliser une situation problématique (ou une transaction « stratégique ») et par là même de sécuriser les anticipations des acteurs. Embryonnaire dans l'œuvre de Commons, l'analyse du lien entre « participation » et « éthique », corrélée à son analyse des transactions comme « échange de droits de propriété »<sup>61</sup>, se présente dès lors comme une piste de recherche fructueuse afin de se doter d'une théorie conséquente de la firme partenariale et appelle donc des développements supplémentaires. Une telle conception nécessiterait en particulier des investigations concernant la nature *transactionnelle* des contrats, ceux-ci ne pouvant être résumés à des dispositifs visant à encadrer (i.e. contraindre) le comportement potentiellement opportuniste des acteurs économiques mais doivent être conçus comme mobilisant des dimensions cognitives et coopératives.

---

<sup>61</sup> On peut rappeler également que chez Commons toute transaction mobilise les dimensions corrélées de conflit, de dépendance et d'ordre.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALBERT A. & RAMSTAD Y. [1997] « The social psychological underpinnings of Commons's Institutional Economics I : the significance of Dewey's *Human Nature and Conduct* », *Journal of Economic Issues*, Vol. XXXI, n° 4, p. 881-916.
- ALCHIAN A, DEMSETZ H. [1972] «Production, Information Cost and Economic Organization», *American Economic Review*, vol 62, p. 777-795.
- ALCHIAN A. [1965] « Some Economics of Property Rights», in A. ALCHIAN (Eds), *Economics Forces of Work*, Indianapolis, Liberty Press.
- ARROW K. [1974] *The Limits of Organization*, 1st ed., Norton, New York.
- BARRY B. [1982] « The case for a new international economic order » in PENNOCK J.R., CHAPMAN J.W. (Eds) *Ethics, Economics and the Law*, New York University Press, New York.
- BARZEL Y. [1994] «The Capture of Wealth by Monopolists and the Protection of Property Rights», *International Review of Law and Economics*, vol 14, p. 393-409.
- BARZEL Y. [1997] *Economic Analysis of Property Rights*, Cambridge University Press, Cambridge.
- BAZZOLI L, DUTRAIVE V. [2002] «L'entreprise comme organisation et comme institution. Un regard à partir de l'institutionnalisme de J.R. Commons », *Economie et Institutions*, n° 1, p. 5-46.
- BECKER G. [1996] *Accounting for Tastes*, Harvard University Press, Cambridge.
- BECKERT J. [2002] *Beyond the market - The social foundations of economic efficiency*, Princeton University Press, Princeton & Oxford.
- BECKERT J. [2003] «Economic sociology and Embeddedness : How Shall We Conceptualize Economic Action ?», *Journal of Economic Issues*, vol XXXVII, n° 3, p. 769-787.
- BEJI-BECHEUR A. ET BENSEBAA J. [2005] « Responsabilité sociale de l'entreprise: les apports prometteurs du pragmatisme », XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Angers
- BERMAN S. L., WICKS A. C., KOTHA S., JONES T.M. [1999] «Does stakeholder orientation matter ? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance», *Academy of Management Journal*, Vol 42, p. 488-506.
- BLAIR M. [1995] *Ownership and Control*, Brookings Institutions, Washington.
- BLAIR M. [1996] *Wealth creation and wealth sharing : A colloquium on corporate governance and investments in human capital*, Brookings Institutions, Washington
- BOHMAN J. [1999] « Democracy as inquiry, inquiry as democratic : Pragmatism, social science, and the cognitive division of labour », *American Journal of Political Science*, Vol 43, n° 2, Avril, p. 590-607.
- BOWIE N. [1988] «The moral obligations of multinational corporations» in LUPER-FOY S. (Eds) *Problems of International Justice*, Westview Press, Boulder.
- BOWIE N. [1999] *Business Ethics: A Kantian Interpretation*, Oxford: Blackwell.
- BUCHHOLTZ R.A. et ROSENTHAL S.B. [1997] « Business and society: what's in a name », *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol 5, n° 2, April, p. 180-201.
- BUCHHOLTZ R.A. et ROSENTHAL S.B. [2005] « Toward a contemporary conceptual framework for stakeholder theory », *Journal of Business Ethics*, vol 58, p. 137-148.



- CAELDRIES F. [1993] «On the sustainability of the Capitalist Order : Schumpeter's Capitalism, Socialism and Democracy revisited», *The Journal of Socio-Economics*, vol 22, p. 163-185.
- CALTON J.M., PAYNE S.L. [2003] « Coping with paradox-multistakeholder learning dialogue as a pluralist sensemaking process for addressing messy problems», *Business and Society*, Vol 42 n°1, p. 7-42
- CHAMBERLAN A. [2003] « La théorie des stakeholders : vers une nouvelle représentation de la firme ? », Colloque « Economie de la firme : quelles nouveautés ? », IREGÉ, Annecy, 17-18 Avril.
- CHARREAUX G., DESBRIERES P. [1998] « Gouvernance des entreprise: valeur partenariale contre valeur actionariale », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.1, n° 2, juin, p. 57-88.
- CLARKSON M.B. [1991] «Defining, evaluating, and managing corporate social performance : a stakeholder management model» in POST J.E. (Eds) *Research in corporate social performance and policy*, JAI Press, Greenwich.
- COASE R.H. [1960] «The Problem of Social Cost», *Journal of Law and Economics*, n° 3, p. 691-719.
- COLLIER J. [1997] « Business ethics research as dialogue : a European perspective », *Business Ethics*, Vol. 6, n° 3, July, p. 168-174.
- COMMONS J.R. [1934] *Institutional economics*, McMillan, New York
- COMMONS J.R. [1950] *The economics of collective action*, McMillan, New York
- COUTROT T. [2003] « Responsabilité Sociale des Entreprises ou contrôle démocratique des décisions économiques ? », [www.attac.fr](http://www.attac.fr).
- DAFT R.L., WEICK K.E. [1984] « Toward a model of organizations as interpretation systems », *Academy of Management Review*, Vol. 9, n° 2, p. 284-295.
- DE CREMER D., TYLER T.R., DEN OUDEN N. [2005] «Managing cooperation via procedural fairness : The mediating influence of self-other merging», *Journal of Economic Psychology*, Vol. 26, n° 3, p. 393-406.
- DEMEESTERE R. [2005] « Pour une vue pragmatique de la comptabilité », *Revue Française de Gestion*, Vol. 31 n° 157, p.103-114.
- DEMOUSTIER D., ROUSSELIERE D. [2006] «Social Economy as Social Science and Practice : Historical Perspectives on France» in CLARY J., DOLFSMA W., FIGART D. (Eds.), *Ethics and the Market - Insights from Social Economics*, Routledge, Advances in Social Economics Series, London & New York.
- DEMSETZ H. [1967] «Towards a Theory of Property Rights», *American Economic Review*, vol 57, p. 347-359.
- DESHAYES C. (2005) « La nouvelle nouvelle économie », *Les Echos*, 21/11/2005
- DESREUMEAUX A. [1996] « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 107, Janvier-Février, p. 86-108.
- DEWEY J. [1922] *Human nature and conduct*, Henry Holt & Co., New York.
- DEWEY J. [1929] *Experience and nature*, Dover Publ., New York.
- DEWEY J. [1993] *Logique, théorie de l'enquête* [1938], PUF, Paris
- DEWEY J. TUFTS J. [1908] «Ethics», in *The Middle Works of John Dewey [1899-1924]*, vol 5, Southern Illinois University Press.

- DEWEY J. TUFTS J. [1932] «Ethics» (revised edition), in *The Later Works of John Dewey [1925-1953]*, vol 7, Southern Illinois University Press.
- DEWEY J., BENTLEY A.F. [1973] « Knowing and the known » [1949] in Rollo Handy & E.C. Harwood (Eds) *Useful procedures of inquiry*, Behavioral Research Council, Great Barrington (Mass).
- DEWEY J. [2003a], *Reconstruction en philosophie* [1920], Publications de l'Université de Pau, Farrago/Edittions Léo Scheer, Pau.
- DEWEY J. [2003b] *Le public et ses problèmes* [1927], Publications de l'Université de Pau, Farrago/Edittions Léo Scheer, Pau.
- DONALDSON T. [1982] *Corporations and morality*, Englewoods Cliffs, Prentice Hall.
- DONALDSON T., PRESTON L.E. [1995] «The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence, and implications», *Academy of Management Review*, vol 20, n° 1, p. 65-91.
- DONALDSON T., DUNFEE T. [1999] *Ties that Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- DUPUIS J.C., LE BAS C. [2005] « La responsabilité sociale des entreprises comme institution : l'apport des approches institutionnalistes », GEMO-ESDES, Lyon, Working Paper n° 2005-04
- DYER, J.H., NOBEOKA K. [2000] « Creating and managing a high performance knowledge sharing network : the Toyota Case », *Strategic Management Journal*, vol 21, p. 345-368.
- ELKJAER B. [2004] «Organizational learning-The third way», *Management learning*, Vol 35, n° 4, p. 419-434
- EVAN W.M., FREEMAN R.E. [1988] « A Stakeholder Theory of the Modern Corporation : Kantian Capitalism », in BEAUCHAMP T., BOWIE N. (Eds) *Ethical Theory and Business*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- ETZIONI [1988] *The Moral Dimension*, Free Press, New York.
- ETZIONI A. [1998] «A communitarian note on stakeholder theory», *Business Ethics Quarterly*, vol 8, n° 4, p. 679–691.
- FARES M., SAUSSIER S. [1998] « Théorie des coûts de transaction et théorie des contrats incomplets », Working Paper, ATOM, Université Paris I.
- FORAY D, LUNDVALL B.A. [1997] « Une introduction à l'économie fondée sur la connaissance» in ORILLARD M, HUARD P, GUILHON B, ZIMMERMAN JB. (Eds) *Economie de la connaissance et organisations*, L'Harmattan, Paris.
- FOSS N.J. [2001] «Les compétences et entraves cognitives dans la négociation entre firmes» in A. PLUNKET, B. BELLON, C. VOISIN, S. EDOUARD (Eds) *La coopération industrielle*, Economica, Paris.
- FOSS N.J., FOSS K. [2000] « Assets, Attributes and Ownership », DRUID Working Paper.
- FOSS N.J., FOSS K. [2002] « Organizing Economic Experiments : Property Rights and Firm Organization », *The Review of Austrian Economics*, vol 15, n° 4, p. 297-312
- FOSS N.J., LANGLOIS R.N. [1997] « Capabilities and Governance : the Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization », DRUID Working Paper.
- FREEMAN R. E. [1984]. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- GARROUSTE P. [2004] «The new property right theory of the firm » in E. Colombato (Ed.) *The Elgar companion to the economics of property rights*, E.Elgar, Hants.

- GAUTHIER D. [1986] *Morals by agreement*, Oxford University Press, Oxford.
- GISLAIN J.J. [2004] « Futurité et toposité : sitologie des perspectives de l'action », *Géographie, Economie et Sociétés*, vol 6, p. 203-219.
- GUIOL P. [2005] « Un dispositif pour instaurer davantage de participation des travailleurs aux prises de décision dans l'entreprise : la sagp (société à gestion partagée) », conférence PEKEA, Rennes, novembre.
- HABERMAS J [1987] *Théorie de l'agir communicationnel*, Fayard, Paris.
- HALL P.A., TAYLOR R.C. [1996] « Political Science and the Three New Institutionnalisms », *Political Studies*, dec. ; trad.fr : [1997], «La science politique et les trois néo-institutionnalismes», *Revue française de science politique*, vol 47, n° 3-4, juin-août, p. 469-495.
- HART O. [1995] *Firms, Contracts and Financial Structure*, Clarendon Press, Oxford.
- HART O., GROSSMAN S. [1986] « The Costs and Benefits of Ownership : A Theory of Lateral and Vertical Integration », *Journal of Political Economy*, vol. 94, n° 4, p. 691-719.
- HART O. et MOORE J. [1990] « Property Rights and the Nature of the Firm », *Journal of Political Economy*, vol 98, p. 1119-1158.
- HATCHUEL A. [1999] « Connaissances, modèles d'interaction et rationalisations. De la théorie de l'entreprise à l'économie de la connaissance », *Revue d'Economie Industrielle*, numéro spécial « Economie de la connaissance », n° 88, 2è trimestre.
- HATCHUEL A., LE MASSON P., WEIL B. [2002] « De la gestion des connaissances aux organisations orientées conception », *Revue Internationale des Sciences Sociales*, n° 171, p. 29-42.
- HAUSMAN D.M., McPHERSON M.S. [1996] *Economic Analysis and Moral Philosophy*, Cambridge: Cambridge University Press.
- HENDRY J. [2001] « Economic contract versus social relationships as a foundation for normative stakeholder theory », *Business Ethics: a European Review*, Vol.10, n° 3, p. 223-232.
- HODGSON G.M. [1998] « Competences and Contract in the Theory of the Firm », *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol 35, April, p. 179-201.
- HOF R.D. [2005] « The power of US », *Business Week*, 20/06/2005.
- HOSMER L.T., KIEWITZ C. [2005] « Organizational justice : a behavioral science concept with critical implications for business ethics and stakeholder theory », *Business Ethics Quarterly*, Vol 15, n° 1, p. 67-91.
- JAMES W. [1916] *La Volonté de croire*, Flammarion, Paris.
- JENSEN M. [2001] « Value maximisation, stakeholder theory, and the corporate objective function », *European Financial Management*, vol 7, n° 3, p. 297-317
- JOAS H. [1999] *La créativité de l'agir* [1992], Editions du Cerf, Paris
- JOAS H., BECKERT J. [2002] « A theory of action : pragmatism and the theory of action », *Transactional Viewpoints*, Vol.1, n° 4, autumn.
- JOURNE B., RAULET-CROSET N. [2004] « Le concept de "situation" dans les sciences du management: analyser l'indétermination, l'incertitude, l'ambiguïté et l'imprévu dans l'organisation », Communication au congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, Le Havre, 2-4 Juin.
- KHALIL E.L. [2003] « The context problematic, behavioral economics and the transactional view: an introduction to 'J. Dewey and economic theory' », *Journal of Economic Methodology*, vol.10, n° 2, p. 107-130.

- KILPINEN E. [2003] « Does pragmatism imply institutionalism », *Journal of Economic Issues*, Vol.37, n° 2, p. 291-304.
- KIM J., MAHONEY J.T. [2002] «Resource-Based and Property Rights Perspectives on Value Creation : The Case of Oil Field Unitization», *Managerial and Decision Economics*, vol 23, n° 4, p. 225-245.
- KOCHAN T.A., RUBINSTEIN S.A. [2000] «Toward a stakeholder theory of the firm : the saturn partnership», *Organization Science*, vol 11, n° 4, p. 367-386.
- MAHONEY J.M., MAHONEY J.T., ASHER C.C. [2005] «Towards a Property Rights Foundation for a Stakeholder Theory of the Firm», *Journal of Management and Governance*, vol 9, p. 5-32.
- MARGOLIS J.D. [1998] « Psychological pragmatism and the imperative of aims : a new approach for business ethics », *Business Ethics Quarterly*, Vol.8, n°3, p.409-430.
- MEAD G.H. [1932] *The Philosophy of the Present*, La Salle, Open Court.
- MEAD G.H.[1936] *Movements of thought in the nineteenth century*, Chicago University Press, Chicago.
- MEAD G.H.[1963] *L'esprit, le soi, la société* (1934), PUF, Paris.
- MIROWSKI P. [1988] «The philosophical foundations of institutional economics» in *Against mechanism*, Rowman & Littlefield, Totawa.
- MOATI P, MOUHOUD E.M. [1994] «Information et organisation de la production : vers une division cognitive du travail», *Economie Appliquée*, tome XLVI, n° 1, p. 47-73.
- PALAZZO G., SCHERER A.G. [2006] « Corporate legitimacy as deliberation : a communicative framework», *Journal of Business Ethics*, 66, p. 71-88.
- PEIRCE C.S. [1931-1958] *The Collected Papers of C.S. Peirce*, Harvard University Press, Cambridge.
- PHILLIPS R.A. [1997] « Stakeholder theory and a principle of fairness», *Business Ethics Quarterly*, Vol. 7, p. 51-66.
- PHILLIPS R. [2003] *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- PIORE M. et alii [1995] « L'organisation du développement des produits», in P. LIVET (Eds), *Les limites de la rationalité*, tome 2 : les figures du collectif, La Découverte.
- POLLIN J.P. [2002] « Quelle gouvernance pour quelles entreprises ? », *Cahiers français*, n° 309, p. 61-68.
- RAJAN R.G., ZINGALES L. [1998] « Power in a theory of the firm », *Quarterly Journal of Economics*, Vol.113, n° 2, p.387-432.
- RAJAN R.G., ZINGALES L. [2001] « The Firm as a Dedicated Hierarchy : A Theory of the Origins and Growth of Firms», *Quarterly Journal of Economics*, vol 116, n° 3, p. 805-851.
- RENAULT M. [1992] « L'économie institutionnaliste et la philosophie pragmatique : la nature humaine, les totalités et les valeurs », *Economies et Sociétés*, série PE Oeconomia, n° 17-18, p. 171-201.
- RENAULT M. [1999] «Economie et coordination des comportements : communication et interaction», *Revue Européenne des Sciences Sociales*, Tome 37, n° 114, p.265-292.
- RENAULT M. [2004] «La nécessité d'une approche cognitive de la firme pour une économie fondée sur la connaissance» in M. BASLE, RENAULT M. (Eds) *L'économie fondée sur la connaissance – questions autour du projet européen*, Economica, Paris. p. 143-180.
- RENAULT M. [2005] « Coordination et connaissance : éléments sur les apports autrichiens et institutionnalistes à l'analyse de la firme », à paraître *Economie et Institutions*, n° 5.

- RENOU Y. [2004] « Entreprise-réseau, plateau de conception et compétences : de la notion de "compétences distribuées" à celle d'"acteur compétent" », *Economie appliquée*, tome LVII, n° 3, septembre, p. 141-183.
- ROBINSON J. [1956] *The Accumulation of Capital*, Macmillan, London.
- RORTY [1990] *L'homme spéculaire*, Seuil, Paris
- SALMON A. [2002] *Éthique et ordre économique. Une entreprise de séduction*, Paris, CNRS Éditions.
- SCHWARTZ A. [1992] «Legal Contracts Theories and Incomplete Contracts », in W.H. WERIN (Eds), *Contract Economics*, Blackwell.
- SEN A. [1985] «The moral standing of the market», *Social Philosophy and Policy*, vol 3, p. 1-19.
- SEN A. [1987] *On Ethics and Economics*, Basic Blackwell, New York.
- SEN A. [1997] «Maximization and the act of choice», *Econometrica*, vol 65, p. 745-779.
- SMITH J.D. [2004] «A précis of communicative theory of the firm», *Business Ethics: A European Review*, vol 13, n° 4, p. 317-331.
- SOLOMON R.C. [1993] *Ethics and excellence : cooperation and integrity in business*, Oxford University Press, New York
- STOUT L.A. [2002] «Bad and Not-so-Bad Arguments for Shareholder Primacy», *Southern California Law Review*, vol 75, n° 5, p. 1189-1209.
- SUCHMAN M.C. [1995] «Managing legitimacy : strategic and institutional approaches», *Academy of Management Review*, vol 20, p. 571-610.
- THERET B. [2000] «Nouvelle économie institutionnelle, Economie des conventions et Théorie de la régulation : vers une synthèse institutionnaliste ?», *La lettre de la régulation*, n° 35, décembre.
- THERET B. [2001] «Saisir les faits économiques. La méthode de Commons », *Cahiers d'Economie Politique*, n° 40-41, p. 79-137.
- TREVINO L.K., YOUNGBLOOD S.A. [1990] «Bad apples in bad barrels : a causal analysis of ethical decision makin behavior», *Journal of Applied Psychology*, vol 75, p. 378-385.
- VENKATARAMAN S. [2002] «Stakeholder Value Equilibration and the Entrepreneurial Process», *Ethics and Entrepreneurship*, The Ruffin Series, vol 3, p. 45-57.
- VENKATARAMAN S., HARTING T.R., HARMELING S.S. [2006] «Innovative stakeholder relations : when "ethics pays" (and when it doesn't) », *Business Ethics Quarterly*, vol 16, n° 1, p. 46-68.
- VICKERS D. [1997] *Economics and Ethics: An Introduction to Theory, Institutions and Policy*, Westport, Conn.: Praeger.
- WANG J., DEWHIRST H.D. [1992] «Boards of director and stakeholder orientation», *Journal of Business Ethics*, vol 11, p. 115-123.
- WERHANE P. [1985] *Persons, Rights and Corporations*, Engelwood Cliffs, Prentice Hall.
- WOODWARD [2000] «Transactional philosophy as a basis for dialogue in public relations», *Journal of Public Relations Research*, Vol.12, n° 3, p. 255-275.
- WICKS A.C., GILBERT D.R., FREEMAN R.E. [1994] « A feminist reinterpretation of the stakeholder concept », *Business Ethics Quarterly*, Vol.4, n° 4, p. 475-497.
- ZASK J. [2004] « L'enquête sociale comme inter-objectivation » in KARSENTI B. et QUERE L. (Eds), *La croyance et l'enquête. Aux sources du pragmatisme*, Editions de l'EHESS, Paris.